

RENFORCEMENT DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET RÉSEAUX D'INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

Compte-rendu d'atelier

Atelier de formation organisé par ADA avec l'appui du
Ministère des Affaires Etrangères –
Direction de la Coopération et de l'Action humanitaire
LUXEMBOURG, 3 - 5 JUILLET 2007

« Renforcement des associations professionnelles et réseaux d'institutions de microfinance » est publié par ADA asbl et a été produit avec le soutien de la Coopération luxembourgeoise au développement.

Ce compte-rendu est basé sur le matériel de formation et les notes de l'atelier et a été compilé par Axel De Ville, Magali Paulus, Paola A. Romero Márquez.

Il est publié sous la responsabilité exclusive des ses auteurs et n'est l'expression que de leurs propres opinions.

La présente publication est protégée par les dispositions de la loi luxembourgeoise du 18 avril 2001 sur les droits d'auteur, les droits voisins et les bases de données.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite de son auteur.

Toute remarque ou suggestion peut être envoyé à adainfo@microfinance.lu

Pour plus d'information sur l'appui aux associations d'IMF, visitez le site d'ADA www.microfinance.lu



STRUCTURE

1. Introduction	3
2. Les participants et de leurs attentes	4
3. Les thématiques principales	5
3.1 L'association comme « porte d'entrée » sur le secteur de la microfinance	5
3.2 La représentation et le plaidoyer	8
3.3 La gestion de l'information	11
3.4 L'innovation de produits	14
3.5 Le renforcement des capacités des membres	16
3.6 La gestion administrative et opérationnelle	18
3.7 Le financement et la viabilité	20
4. Résultats de l'atelier	21
Bibliographie	22
Annexes	25

1. Introduction

Le regroupement volontaire des institutions de microfinance (IMF) n'est pas nouveau. De plus en plus d'IMF ont constaté le besoin de constituer une entité qui puisse représenter leurs intérêts vis-à-vis des autres organisations (Etat, bailleurs de fonds, grand public, etc.). C'est dans cette dynamique que la plupart des associations d'IMF (« A-IMF » sous forme abrégée¹) se sont formées et, au fur et à mesure qu'elles grandissent et se professionnalisent, elles s'engagent dans de nouvelles thématiques et élargissent leur domaine d'actions.

Dans ce contexte, ADA a entrepris de réunir à Luxembourg du 3 au 5 juillet 2007, une douzaine d'A-IMF d'Afrique, d'Asie et d'Amérique Latine, afin de favoriser le partage de leurs expériences respectives et par-là favoriser un processus de renforcement de celles-ci. Ce rapport est une synthèse des expériences présentées et des discussions tenues lors de cet atelier et ne prétend pas donner de règles de conduites généralisables pour les A-IMF.

L'objectif de cette initiative a été de renforcer la coopération avec et entre les A-IMF en cherchant à développer leur plan d'action et à renforcer les services offerts à leurs membres. Dans ce sens, l'accent a été mis sur le renforcement des capacités institutionnelles, la diffusion d'information et l'innovation de produits.

En rassemblant des A-IMF très diverses, ADA a souhaité mettre en valeur les expériences de chacune et favoriser les échanges et apprentissages mutuels entre les A-IMF dans des domaines qui leur sont propres.

L'atelier était construit autour de **sept thèmes principaux**², à savoir:

1. L'association comme « porte d'entrée » sur le secteur de la microfinance ;
2. la représentation et le plaidoyer ;
3. la gestion de l'information ;
4. l'innovation de produits ;
5. le renforcement des capacités des membres ;
6. la gestion administrative et opérationnelle ;
7. le financement et la viabilité.

Afin de compléter les aspects théoriques abordés lors de l'atelier, les participants ont présenté leurs expériences dans les domaines traités afin d'en faire profiter les différentes A-IMF présentes³. Une partie conséquente de la base théorique de cet atelier provient de Tenn S., *Building Strong Networks : An Institutional Strengthening Guide for Microfinance Networks: 1st edition*, SEEP Network, Juin 2006.

Ce rapport est structuré suivant les aspects méthodologiques de l'atelier : introduction théorique à la thématique, illustrations avec des exemples des participants (encadrés), défis identifiés par les participants et recommandations faites de façon consensuelle.

1 A-IMF : Association d'institutions de microfinance. Dans le cadre de ce document, le terme « A-IMF » fait référence aux associations nationales ou régionales d'IMF, aux réseaux régionaux ou aux groupes de travail informels qui ont pris part à l'atelier organisé par ADA.

2 Pour une vision globale du programme de cet atelier, consulter l'annexe 1 : Agenda de l'atelier. Parties trois à neuf.

3 La distribution des présentations avait été faite au préalable sur la base de l'identification des points forts de chaque organisation à partir de leur plan d'action.

2. Les participants⁴ et leurs attentes

L'atelier a regroupé vingt participants représentant treize organisations provenant d'Afrique, d'Amérique Latine et d'Asie. Sur base de son expérience acquise en matière de renforcement du secteur de la microfinance et de diffusion d'information en particulier, ADA a activement participé à l'atelier en jouant le rôle de modérateur.

Le caractère formel ou informel des organisations participantes à l'atelier variait selon la région et le degré de maturité du secteur de la microfinance. La typologie des organisations comprenait des associations professionnelles nationales ou régionales, des groupes de travail informels, des réseaux régionaux, une direction ministérielle de la microfinance et ADA en tant qu'organisation d'appui à la microfinance. Le tableau ci-dessous présente quelques chiffres clés des A-IMF représentées :

Tableau 1 : Récapitulatif des participants

Nombre de participants	20
Nombre d'organisations participantes	13
Nombre total d'IMF représentées	436
Nombre total de clients des IMF représentées	13.200.000
Portefeuille de prêts (en € en décembre 2006)	2.100.000.000
Epargne collectée (en € en décembre 2006)	244.000.000

Les participants ont exprimé les attentes suivantes vis-à-vis de l'atelier sur le renforcement des A-IMF :

- En relation avec les autres A-IMF présentes :
 - Partager/montrer son expérience à d'autres acteurs ;
 - apprendre, bénéficier, s'enrichir de l'expérience d'autres associations ;
 - établir des contacts qui pourraient aboutir à des collaborations, voire des alliances avec d'autres A-IMF et
 - échanger des expériences par rapport aux thématiques suivantes :
 - gestion d'une association et son rôle ;
 - création et gestion des programmes au sein d'une association ;
 - efficacité, efficacité et viabilité d'une association ;
 - croissance d'une association ;
 - services offerts aux membres.

⁴ Voir annexe 2 : Livret de présentation des participants à l'atelier sur le renforcement des Associations d'IMF.

- En relation avec ADA :
 - Appui financier et/ou technique ;
 - alliances et partenariats ;
 - renforcement des capacités et
 - gestion de l'information (centre de ressources, bases de données, centre de documentation)

3. Les thématiques principales de l'atelier

3.1. L'association comme « porte d'entrée » sur le secteur de la microfinance d'un pays : le profil pays et les indicateurs clés sur les membres de l'A-IMF

Le « **profil pays** » peut être considéré comme une « photographie » du secteur de la microfinance d'un pays à un moment donné. L'A-IMF peut faciliter l'accès, pour différents publics, à l'information clé au sujet de la microfinance dans la région ou dans le pays donné. Ceci comporte par exemple les données macroéconomiques, l'importance et la couverture du secteur de la microfinance, le cadre légal et réglementaire, la structuration de la profession, la politique/stratégie nationale du secteur, la présentation des principaux acteurs (qu'ils soient membres ou non de l'A-IMF, organismes étatiques, privés, etc.), les données chiffrées sur le secteur, etc. A priori, l'A-IMF est l'entité la mieux positionnée pour présenter une vue d'ensemble du secteur de la microfinance d'un pays concerné.

Encadré 1 : Le profil pays

Le **profil pays** du Niger tel que présenté sur le site www.lamicrofinance.org contient des données générales sur la situation démographique, politique, économique et sociale du pays et des données concrètes sur le secteur de la microfinance au Niger.

Le contenu du profil est le suivant:

- Données macroéconomiques
- importance et couverture de la microfinance
- cadre légal, réglementaire et institutionnel
- structuration de la profession
- politique/Stratégie nationale du secteur
- présentation des principaux acteurs
- données chiffrées sur le secteur

Chacune de ces rubriques constitue un lien référant à des données spécifiques à chaque sujet. Par exemple, la rubrique « importance et couverture de la microfinance » informe sur l'évolution et la situation actuelle du secteur au Niger, les caractéristiques des IMF dans le pays, etc.

Un profil pays peut inclure des chiffres qui répondent aux standards internationaux, nationaux et régionaux (par exemple en termes de monnaie), et présenter les indicateurs les plus représentatifs du pays et du secteur de la microfinance, par exemple, le nombre d'IMF, le portefeuille à risque (PAR), etc.

Rendre disponibles des **indicateurs clés** sur les membres de l'A-IMF (de manière individuelle ou globale) contribue à donner une idée concrète du secteur de la microfinance dans le pays et renforce la transparence et la crédibilité du secteur de la microfinance.

Encadré 2 : Les indicateurs clés

1. Les **indicateurs clés** choisis par la Direction de la microfinance du Sénégal et exigés des IMF pour le reporting, sont entre autres:

- nombre d'IMF
- nombre de points de service
- nombre de clients
- nombre de femmes bénéficiaires
- taux de pénétration de ménages
- volume des dépôts
- encours de crédit
- situation du PAR à 90 jours
- niveau de rentabilité des IMF
- actif des IMF
- pourcentage de capitalisation des IMF

2. Les **chiffres clés** des IMF membres d'une association peuvent aussi être publiés en ligne, comme par exemple sur le site internet d'ASOMI (Association d'Organisations de Microfinance du Salvador ; membre de REDCAMIF) <http://www.asomi.org.sv/35.0.html>. Sur cette page ASOMI met en valeur pour chacun de ses associés l'encours de crédit, le nombre de clients, le pourcentage de femmes clientes, le pourcentage de clientèle rurale, le nombre d'agents de crédit et le nombre de guichets.

3. Pour identifier les indicateurs clés, l'A-IMF peut consulter les **sources** suivantes :

- Guide technique publié par MicroRate « Indicateurs de Performance pour les Institutions de Microfinance » (disponible en anglais, espagnol et français) <http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/38642>
- Site internet du Mix Market <http://www.mixmarket.org/> (disponible en anglais)
- Guide de SEEP « Building Strong Networks », page 51 à 56 (disponible en anglais) <http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/34095>

Un reporting peut contribuer à la transparence, à établir des standards (benchmarks) pour une région/un pays et à identifier les bonnes pratiques. Ces possibilités de comparaison peuvent servir à la gestion interne des IMF et attirer les financeurs (bailleurs des fonds ou investisseurs).

La collecte d'information⁵ pour constituer cette « porte d'entrée » sur la microfinance peut se faire à partir de sources d'information primaires (des données statistiques de l'A-IMF, des rapports annuels, des données venant directement des membres de l'A-IMF) ou secondaires (le site de l'entité chargée de la supervision des IMF, des études concernant la microfinance dans le pays, ou des sites internet spécialisés qui comportent des données concernant le secteur de la microfinance dans le pays tels que le Microfinancegateway, le Mix Market, etc.).

Les **défis** identifiés concernant cette rubrique peuvent se résumer comme suit :

- La **collecte des données** relatives aux membres de l'A-IMF représente souvent une contrainte soit en termes de délais, soit en termes de fiabilité de l'information ;
- les **coûts** liés à la mise en place d'outils de collecte de données sont parfois élevés et l'A-IMF ne dispose pas nécessairement des moyens financiers et/ou humains pour y faire face. Cette contrainte est particulièrement forte dans les pays où les IMF sont éparpillées dans les zones rurales et n'ont pas nécessairement de système informatique performant ;
- les IMF sont souvent **réticentes à rendre leurs données publiques** ;
- les **informations liées au marché potentiel et aux clients** des IMF relèvent généralement du secteur informel et sont donc difficile à rassembler.

Parmi les **recommandations** proposées, les plus importantes à retenir sont :

- **La « porte d'entrée » est la première impression** que l'on garde de l'A-IMF et de ses membres et dans cette logique, l'A-IMF a tout intérêt à se positionner comme la principale source d'information sur la microfinance du pays. Dans ce sens, disposer d'informations chiffrées, récentes et fiables sur ses membres et sur le secteur de la microfinance dans le pays renforcera la crédibilité de l'A-IMF ;
- **motiver les IMF membres à partager les données** sur leur performance et leur évolution en mettant l'accent sur la valeur-ajoutée pour elles (transparence et crédibilité vis-à-vis des clients et des partenaires ou financeurs potentiels) et en veillant à limiter le temps qu'elles doivent consacrer pour fournir ces données ;
- en lien avec la recommandation précédente, l'utilisation d'un **outil de collecte de données** adapté aux membres peut être un excellent service proposé par l'A-IMF. Deux exemples d'outils existant ont été suggérés, à savoir le factsheet BRS-ADA et le MIX Market. Utiliser un outil standard peut s'avérer plus économique mais il faut cependant veiller à y intégrer les spécificités nationales ou régionales applicables (par exemple certains indicateurs requis au niveau des autorités de contrôle).

⁵ Voir également dans ce rapport la partie 3.3. Gestion de l'Information (collecter, traiter, diffuser)

Encadré 3 : Outils de collecte de données

Factsheet BRS-ADA	Mix Market
<p>Caractéristiques</p> <ul style="list-style-type: none">• Vision complète de la situation financière de l'IMF• Outil disponible gratuitement sur internet• Pas besoin de logiciel spécialisé (fichier Excel)• Analyse facile grâce aux graphiques• Disponible en plusieurs langues• Remplissage nécessite des connaissances de base en comptabilité <p>Lien direct au document: http://www.microfinance.lu/ada/internal.php?c_n=270</p>	<p>Caractéristiques</p> <ul style="list-style-type: none">• Vision globale du secteur (par région ou par pays)• Vision globale de la situation financière d'une IMF• Comparaison possible entre différentes IMF• Disponible seulement en anglais• Temps nécessaire pour introduire et traiter les données <p>Lien direct au site: www.mixmarket.org</p>

3.2. La représentation et le plaidoyer politique

La représentation et le plaidoyer politique sont généralement les deux rôles principaux qui justifient la création d'une A-IMF. Défendre les intérêts d'un groupe (l'A-IMF) peut s'avérer plus efficace que de défendre les intérêts d'une IMF individuellement.

Les interlocuteurs de l'A-IMF sont variés : les IMF membres (l'A-IMF travaille principalement pour leur compte), les autorités nationales, les organisations d'appui nationales ou internationales, les investisseurs nationaux ou internationaux, les clients des IMF...

La **représentation** concerne, entre autres, la présence au nom des membres lors de certains événements (par exemple conférences et réunions) ou l'accueil de visiteurs au nom des membres. Le simple fait d'avoir une organisation qui représente un groupe donne par soi-même une image plus crédible des IMF membres et du secteur de la microfinance. L'A-IMF peut renforcer la crédibilité du secteur de la microfinance dans le pays en se positionnant comme centre d'information et d'expertise sur le développement du secteur de la microfinance au niveau national et international.

Encadré 4 : La représentation des IMF

Parmi ses activités de **représentation** et de promotion, APIM Mali (Association professionnelle des institutions de microfinance du Mali) organise, tous les ans, une semaine nationale de la microfinance. Le but de cette activité est de faire connaître la microfinance au grand public et les services qu'elle peut offrir à la population.

Cet événement permet à l'APIM Mali de se positionner comme structure représentative des institutions de microfinance au Mali, chargée de la promotion de du secteur.

Le **plaidoyer politique** a pour objectif d'encourager l'existence (la création) d'un cadre réglementaire adapté à la microfinance. Les actions de l'A-IMF peuvent dès lors être réactives (par exemple suite à une proposition de loi initiée par les autorités de tutelle) ou proactives (par exemple en initiant une étude spécifique sur le secteur et par là encourager les autorités de tutelle à envisager l'amélioration du cadre réglementaire pour la microfinance).

Le degré d'influence d'une A-IMF dépend en partie de son statut légal (groupe de travail informel, association enregistrée, etc.), des caractéristiques du secteur de la microfinance dans le pays/région (portée et importance du secteur), des activités menées (sensibilisation, information...) et de la qualité et du professionnalisme de l'A-IMF.

Parmi les activités qui peuvent être menées par les A-IMF on trouve entre autres :

- Des actions de sensibilisation (p.ex. semaine de la microfinance au Mali, conférence nationale sur la microfinance au Burkina Faso) ;
- des actions d'information (p. ex. réunion d'information et d'échange, publication de bulletins nationaux et régionaux sur la microfinance tels que ceux publiés par REDCAMIF, site internet) ;
- des activités stratégiques (p.ex. élaboration d'une stratégie nationale en microfinance) ;
- des activités de recherche (p.ex. les études à propos du cofinancement faites par l'APIMEC, Sénégal, les visites de terrain dans les pays voisins) ;
- des activités de plaidoyer politique (au niveau des autorités de tutelle, au niveau législatif et réglementaire, par la création des plateformes d'échange pour les praticiens et les décideurs politiques).

Encadré 5 : Le plaidoyer politique

1. Le Vietnam MFWG (Groupe de Travail en Microfinance du Vietnam) entretient des **contacts permanents** avec le département des institutions bancaires et non-bancaires de crédit de la Banque d'Etat du Vietnam et a contribué, à travers ses commentaires, à la **formulation d'un décret** (numéro 28) concernant le secteur de la microfinance.

2. L'APIMBF (Association professionnelle des institutions de microfinance au Burkina Faso) **plaide** en faveur du secteur de la microfinance auprès des décideurs politiques et est intervenu par exemple dans **l'élaboration de la stratégie nationale de microfinance** et de son plan d'action adopté par le Gouvernement. L'APIMBF occupe une place de choix au niveau des organes de gestion du plan d'action de la stratégie nationale de microfinance et siège au sein du Comité de Pilotage et du Comité de Coordination.

Les **défis** concernant le rôle de représentation et de plaidoyer politique concernent surtout :

- Un **cadre réglementaire inadapté** (voire inexistant) pour la microfinance comportant par exemple des seuils pour les taux d'intérêt, la limitation dans la collecte de l'épargne, la limitation dans la diversification de produits de microfinance tels que le leasing, le factoring ou l'assurance. Ceci résulte souvent d'un manque de connaissance du secteur au niveau des autorités réglementaires ;
- la **difficulté de communiquer et de convaincre** les acteurs externes à la microfinance mais qui sont indispensables pour permettre au secteur d'évoluer (p.ex. journalistes, autres associations professionnelles, autorités de tutelle...) ;
- lorsqu'un/e responsable d'une IMF représente également l'A-IMF, il/elle peut être confronté/e à des **conflits d'intérêts** entre les intérêts individuels de son IMF et les intérêts collectifs des membres de l'A-IMF ;
- pour les **A-IMF non formelles** (p.ex. groupes de travail informels) le plaidoyer politique peut être une tâche difficile vu le manque de crédibilité de ce groupe informel vis-à-vis d'acteurs extérieurs au secteur de la microfinance.

Afin d'améliorer leurs fonctions de représentation et de plaidoyer politique, les participants ont suggéré de :

- Développer une **stratégie de plaidoyer politique** qui permette d'adopter des positions communes selon un processus consultatif avec les membres, d'entretenir des relations régulières avec les autorités, de renforcer le rôle de l'A-IMF et son pouvoir d'influence. A ce niveau, il peut être utile d'identifier un représentant auprès du gouvernement qui soit convaincu de l'importance du secteur de la microfinance et qui puisse faciliter les contacts de l'A-IMF avec les autorités et renforcer sa crédibilité ;
- afin **d'améliorer le manque de connaissance du secteur**, des formations peuvent être proposées aux autorités de tutelle pour mieux cerner les défis auxquels font face les membres de l'A-IMF ;
- construire une bonne **réputation de l'A-IMF** tant vis-à-vis des membres que vis-à-vis de l'extérieur pour positionner l'A-IMF comme point de contact pour le secteur de la microfinance dans le pays ;
- renforcer et promouvoir la **transparence des IMF membres** (par exemple, initier des campagnes d'autorégulation des IMF, encourager les évaluations externes –rating- des IMF membres, proposer un outil de collecte des données sur la performance des IMF membres, etc.).

3.3. La gestion de l'information (collecter, traiter, diffuser)

La gestion de l'information est une fonction cruciale pour l'A-IMF en vue de :

1. Négocier et présenter le secteur ;
2. analyser et par la suite pouvoir envisager des améliorations du secteur ;
3. renforcer les compétences des membres de l'A-IMF.

La gestion de l'information par l'A-IMF peut constituer un service très apprécié par ses membres car :

- La masse d'information au sujet de la microfinance est énorme et tout n'est pas pertinent pour les membres,
- la microfinance évolue rapidement et devient un secteur de plus en plus spécialisé,
- de nombreuses expériences réalisées dans d'autres pays peuvent être intéressantes pour les membres.

On distingue trois étapes dans la gestion de l'information : la collecte, le traitement (trier, filtrer, analyser) et la diffusion de l'information.

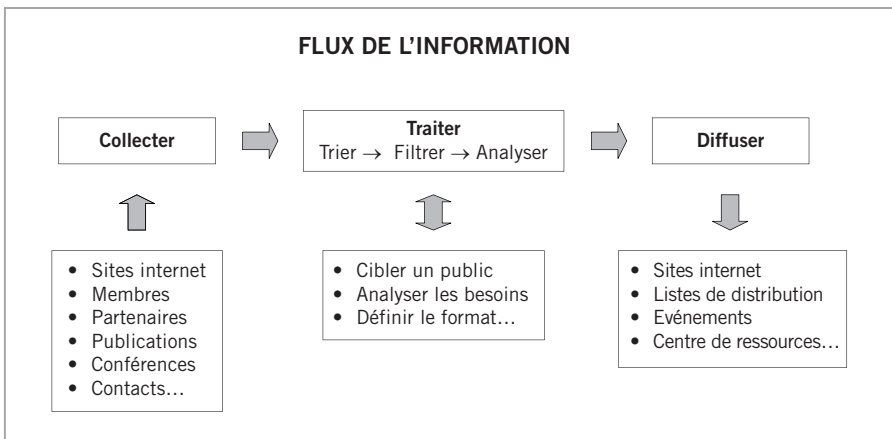
La **collecte de l'information** peut se faire en suivant des sites internet de référence, en collaborant avec d'autres sites spécialisés (partenariat), en constituant une bibliothèque, en construisant un réseau de sources d'information et de contacts (selon des thèmes précis), etc.

Quant au **traitement de l'information**, il s'agit tout d'abord de trier et filtrer l'information et par la suite de l'analyser. Afin de faciliter le traitement de l'information, les questions suivantes peuvent s'avérer utiles :

- Quels sont les besoins des membres en matière d'information ?
- Par rapport à la sélection, quels sont les thèmes pertinents pour les membres ?
- Par rapport à la structuration, sous quelle forme les membres souhaitent-ils recevoir l'information (format, fréquence, langue...)?
- Quels sont les besoins des autres publics ciblés ?

Il existe plusieurs vecteurs de **diffusion de l'information** : les sites internet, les listes de distribution, les documents imprimés (études, rapports, bulletins, documents techniques, newsletters, etc.), les événements publics ou ciblés (conférences, forums, séminaires), les centres de ressources (bibliothèques spécialisées), les espaces d'information (helpdesk), etc.

Schéma 1 : Le flux de l'information



Les **sites internet** peuvent remplir deux objectifs complémentaires : présenter l'A-IMF (services, objectifs, membres, etc.) et être une source d'information pour les membres et/ou pour l'extérieur. Par ailleurs l'on peut énoncer quelques principes de gestion d'un site Internet :

- Se concentrer sur le contenu (pratique, concret, pertinent) ;
- sous-traiter les aspects techniques (plateforme technique) mais tout en fixant des paramètres/besoins de saisie de l'information et des fonctionnalités ;
- créer des liens vers d'autres sites (et négocier des partenariats) plutôt que de dupliquer l'information ;
- chercher à apporter une valeur ajoutée par de l'information qui n'est pas disponible ailleurs ;
- prendre en compte qu'un site dynamique et régulièrement actualisé est un site sur lequel on revient. (Par exemple, le site du Groupe de Travail en Microfinance du Laos <http://www.microfinancelaopdr.org/>).

Un moyen de distribution simple et efficace peut être les **listes de distribution par courrier électronique**. Elles permettent de diffuser l'information en format électronique (soit un document ou une information ponctuelle) et de stimuler les échanges entre membres. (Par exemple, la revue semestrielle « El Mapeo de las Microfinanzas » dont REDCAMIF fait parvenir le format électronique à travers des listes de distribution).

Les **documents imprimés** sont des moyens de diffusion très utiles, mais nécessitent d'être bien gérés puisque leur production demande beaucoup de temps et des moyens physiques, humains et financiers conséquents. (Par exemple, la newsletter produite par CMA au Cambodge.)

L'on constate dans beaucoup de cas que les **événements publics ou ciblés** demandent non seulement le choix d'un sujet d'intérêt pour le public ciblé, mais aussi une organisation logistique nécessitant des ressources humaines et financières. Un résultat concret à atteindre au terme de la conférence représente une condition pour le succès de l'événement. (Par exemple, le « Foro Latinoamericano de Bancos Comunes », l'un des forums de discussion organisés par REDCAMIF.)

Un **centre de ressources**, comme une bibliothèque physique ou virtuelle, peut être mis en place pour mettre à disposition des membres (et du public général) des publications clés en microfinance. (Par exemple, la bibliothèque de la Maison de la microfinance d'ADA au Luxembourg.)

Les participants ont identifiés les **défis** suivants à surmonter pour une gestion efficace de l'information :

- Les **coûts** de la collecte de l'information⁶ et des publications ;
- les **compétences** en technologie informatique (sites internet, SIG, etc.)
- les compétences d'analyse et de rédaction fortes pour assurer la qualité du contenu de l'information diffusée.

6 Voir également la partie 3.1 de ce rapport : L'Association comme « Porte d'Entrée » au Secteur de la Microfinance d'un Pays : Le Profil Pays et les Indicateurs Clés sur les Membres de l'A-IMF.

Parmi les **recommandations** proposées, les plus importantes à retenir sont :

- Selon le public ciblé, transmettre une information adéquate à un moment adéquat sur une forme adéquate ;
- élaborer une **stratégie de gestion de l'information** : se spécialiser sur certains aspects, développer des partenariats et, si possible, charger une personne précise pour l'édition des publications ;
- financer les publications par le sponsoring et la publicité et éventuellement faire des publications payantes ;
- bien cerner les besoins d'information des lecteurs potentiels des publications ; cela aide à mieux cibler les publications et à mieux définir leur thématique ;
- bien évaluer les coûts entraînés par la production d'un document imprimé et éventuellement changer la méthode de distribution (par exemple le faire par des listes de distribution par e-mail ou publier le document sur le site de l'A-IMF).

3.4. L'innovation de produits

L'A-IMF peut efficacement appuyer ses membres en matière d'innovation de produits tels que la micro- assurance, le leasing, les transferts d'argent des migrants (remittances). L'A-IMF peut favoriser le développement d'un produit :

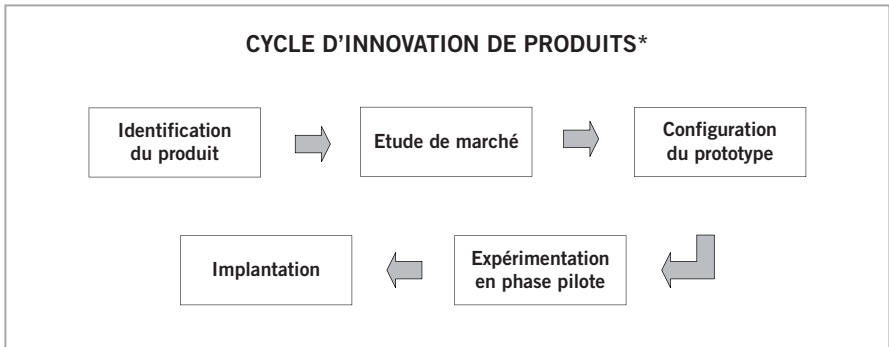
- en conduisant le processus d'innovation pour compte de ses membres,
- en menant une étude de marché et/ou de faisabilité,
- en identifiant et/ou mobilisant des compétences nécessaires.

Le développement d'un produit peut se définir en cinq grandes étapes⁷ :

- 1) identification du produit,
- 2) étude de marché,
- 3) configuration du prototype ou design,
- 4) expérimentation en phase pilote (dans le cas d'une structure à part, définition de la figure légale),
- 5) implantation (à grande échelle).

⁷ Ces étapes ont été définies à partir des exposés de FOLADE, du CIF et de REDCAMIF (voir schéma 2).

Schéma 2 : Le cycle d'innovation de produits



* Source : adaptation des cycles d'innovation de produits développés par le CIF, FOLADE et REDCAMIF.

Encadré 6 : Exemples d'innovation de produits

1. MICROPENSIONS

REDCAMIF a entrepris une **étude de marché** pour un programme de **micropensions** en Amérique Centrale. Celui-ci a pour objectif d'appuyer le design, l'expérimentation en phase pilote et l'implantation à grande échelle de micropensions qui devront être conçues selon les besoins de la population cible.

Le projet vise à atteindre au moins 500.000 micro-entrepreneurs qui pourraient bénéficier de produits de micropension (épargne à long terme, assurance-vie...) offerts à travers plus de 100 IMF membres de REDCAMIF.

Les phases établies pour ce projet sont :

- Phase I : Etude de faisabilité (2006-2007)
- Phase II : Plan pilote d'implémentation (expérimentation) (2007-2008)
- Phase III : Diffusion et expansion des micropensions (à partir 2008)

2. MICRO-ASSURANCE

Le CIF, a développé un programme **d'assurance vie prêt** en partenariat avec ADA/KBC et DID/DSF. Pour cela, le CIF a entrepris un inventaire de pratiques existantes et a élaboré un projet qui comprend : une étude du marché, la configuration du produit, l'expérimentation dans l'un des réseaux partenaires (pendant six mois) pour procéder ensuite à l'évaluation et l'ajustement et finir par la réplication de la configuration validée dans les autres réseaux avec une période d'expérimentation courte.

Des **défis** qui peuvent se présenter lors du développement d'un nouveau produit sont :

- la difficile intégration/**coopération** entre les IMF membres ;
- mobiliser le **financement**, les partenaires et les compétences nécessaires au développement de produits-projet qui puissent atteindre une viabilité.

Les participants ont fait les **recommandations suivantes** pour mieux mener le développement de produits :

- le **client doit être au cœur du processus** de développement (réponse à une demande réelle) ;
- le développement de produits nécessite une **méthodologie** bien définie et des compétences spécifiques ;
- essayer de tirer des leçons et de profiter des expériences faites dans d'autres régions ;
- pour que l'A-IMF puisse exercer un rôle de catalyseur des efforts pour le développement d'un produit, il est nécessaire d'encourager une coopération entre les IMF membres et une concurrence saine⁸.

3.5. Le renforcement des capacités

Le renforcement des capacités est l'un des principaux services proposés par l'A-IMF et une des principales attentes de ses membres.

Ces quelques principes peuvent facilement être respectés afin de bien concevoir et mettre en place un programme de renforcement des capacités :

- analyser les **besoins en formations** des membres avant d'établir un programme de formations (« basé sur la demande » des membres et non « basé sur l'offre » des bailleurs de fonds) ;
- des subsides sont souvent nécessaires, mais un **autofinancement partiel** (par exemple les frais d'inscription) favorise la qualité des formations ainsi que la crédibilité du programme,
- pour des programmes de formation déjà structurés il faut adapter le contenu aux participants et au contexte (surtout s'il s'agit de formateurs étrangers ou venant d'un autre secteur) ;
- il est important d'**analyser la qualité et l'impact** de la formation.

⁸ On constate dans de nombreux cas que quelques facteurs peuvent promouvoir une concurrence saine : le développement d'un code de déontologie et la création d'un comité d'arbitrage, l'encouragement des échanges entre les membres, la promotion d'une gouvernance démocratique de l'A-IMF, l'établissement de principes d'information clairs et équitables, la fédération des membres par rapport à des sujets/menaces externes et le développement d'une convention collective par rapport à la gestion de ressources humaines.

Encadré 7 : L'offre de formation pour les IMF membres

Selon CMA (Cambodia Microfinance Association), les **étapes** les plus importantes à suivre dans l'**offre de formation** sont les suivantes :

- définition du sujet
- sélection d'une personne ressources
- recherche de fonds
- sélection des participants
- organisation de la formation (agenda, logistique)
- évaluation.

CMA offre les formations suivantes à ses membres :

- gestion de risque en microfinance
- gestion actif-passif
- développement d'un plan stratégique en microfinance
- gestion des IMF
- analyse de performance des IMF

Encadré 8 : L'offre de formation pour le renforcement des capacités

Le CAPAF promeut une approche de marché pour des services viables de renforcement des capacités des IMF, comprenant la formation, l'appui technique et la dissémination d'informations. (Source : <http://www.capaf.org/>). Il propose une « **formation de formateurs** » et dispose d'une base de données de toutes les personnes ayant été formées, aptes à diffuser leurs connaissances.

Il serait intéressant que les A-IMF se servent de ce type de programmes afin de **renforcer les capacités** de leurs membres. L'A-IMF pourrait envoyer quelques-uns de ses employés pour être formés afin de pouvoir répandre les connaissances acquises parmi les IMF membres.

Par exemple, l'APIMBF (Burkina Faso) propose des formations CAPAF tels que : l'analyse financière des IMF, les principes fondamentaux de la comptabilité des IMF, le développement de nouveaux produits, etc. Et l'APIMEC (Sénégal) propose des formations CAPAF en gestion des risques opérationnels et en mesure et contrôle des impayés (calcul et fixation des taux d'intérêt).

Il serait important de dépasser quelques **obstacles** qui peuvent rendre difficile la mise en place des formations :

- le manque de **formateurs qualifiés et expérimentés** dans le secteur de la microfinance ;
- les coûts de formation.

Les **recommandations** ci-dessous peuvent guider les A-IMF par rapport au service de formations aux membres:

- définir une **stratégie de formation** fondée sur une analyse de besoins des membres et constituer une **unité « formation »** au sein de l'A-IMF ;
- définir le rôle de l'A-IMF pour les formations : soit fournisseur direct, soit sous-traitant, soit partenaire ou facilitateur (ou une combinaison de ces alternatives) ;
- la qualité des formateurs (compétences techniques, expérience concrète et compétences pédagogiques) est cruciale (et trouver le formateur adéquat n'est pas toujours aisé). Les **formations de formateurs** devraient être davantage encouragées ;
- les **formations diplômantes** (formations universitaires ou formations continues) suscitent un intérêt croissant. Les partenariats avec des entités de formation (universités, centres de formation bancaire,...) représentent une bonne opportunité pour les A-IMF ;
- les **coopérations régionales** en matière de formations offrent également une forte plus-value.

3.6. La gestion administrative et opérationnelle

En termes généraux, l'on peut dire que la gestion administrative et opérationnelle d'une A-IMF touche la gouvernance, la structure institutionnelle, le plan stratégique, le plan d'action, le budget annuel, le reporting, le suivi et l'évaluation.

Quelle que soit la figure légale de l'A-IMF, il serait intéressant qu'elle établisse des documents « types » pour son bon déroulement et pour entreprendre des actions pertinentes.

On constate qu'un plan stratégique bien élaboré (et bien suivi) facilite la gestion d'une organisation. Celui-ci peut par exemple refléter les objectifs de l'association (mission, vision, etc.) et, ensuite, être « traduit » en un plan d'action flexible.

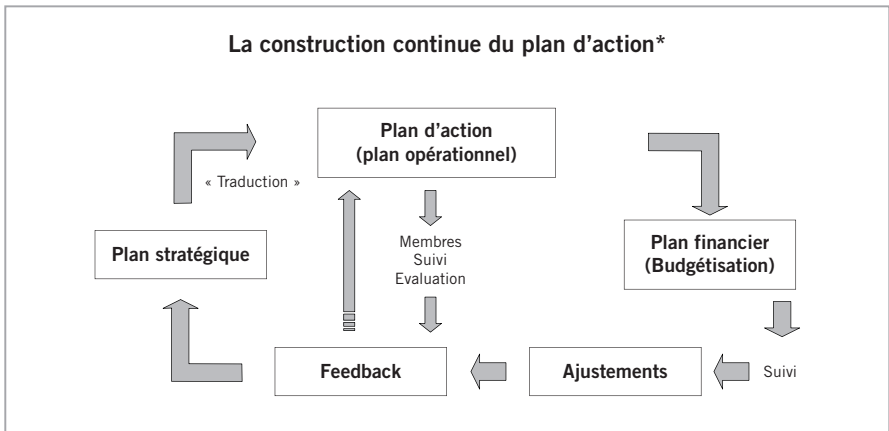
Il serait important que la priorité d'une A-IMF se concentre sur les services offerts à ses membres : un plan d'action subvenant aux besoins des membres contre un business plan n'apportant rien aux membres et risquant de faire perdre la crédibilité de l'A-IMF.

En ce qui concerne le plan stratégique (défini dans la plupart des cas sur trois ou cinq ans), il peut être plus utile s'il est simple et soumis régulièrement à la satisfaction des membres. Les appréciations des membres à ce propos (demandes des nouveaux services, commentaires, suggestions, etc.) contribuent à l'amélioration et l'enrichissement du plan stratégique.

Le fait d'établir un plan d'action (préparé généralement une fois par an) ne garantit pas son exécution. Des suivis et évaluations à mi-parcours doivent être réalisés, facilitant le contrôle interne et d'éventuelles modifications nécessaires au cours de l'exécution du plan. Le budget assigné au plan d'action (le coût des activités programmées) doit également être contrôlé.

Le schéma ci-dessous présente de façon globale le cycle de construction, de révision et d'actualisation du plan d'action⁹. On peut noter la dépendance de celui-ci au plan stratégique, ainsi que sa relation directe avec le plan financier (budget).

Schéma 3 : La construction du plan d'action



* Source : adaptation du « Tableau de planification stratégique et opérationnelle » du document « Plan de développement et projections financières pour les institutions de microfinance » ; CIRAD ; 1998.

Pour établir son plan stratégique ou d'action, une A-IMF peut s'appuyer sur les **recommandations** listées ci-dessous :

- mettre en place une **stratégie au service des membres** en assurant l'équilibre et la neutralité de l'A-IMF ;
- encourager la **logique institutionnelle** de l'A-IMF plutôt que la logique par projets et suivre une hiérarchie logique de la conception du plan d'action, comme suit :

⁹ Ce schéma est une adaptation du « Tableau de planification stratégique et opérationnelle » de Sheldon T. & Waterfield T., Plan de développement et projections financières pour les institutions de microfinance, CIRAD, 1998, page 3.

- vision, mission de l'A-IMF ;
- plan stratégique et plan d'action (plan opérationnel pour lier la partie directive avec l'exécutif) ;
- budget (structuré selon le plan d'action et suivant la logique des dépenses encourues pour des services offerts aux membres) ;
- reporting, suivi et évaluation ;
- structurer le budget en ***positionnant l'A-IMF comme prestataire de services*** pour ses membres, ses financeurs et d'autres organisations ;
- renforcer les ***compétences de l'exécutif***.

3.7. Le financement et la viabilité financière

Afin de garantir son fonctionnement, l'A-IMF doit définir une stratégie de financement. Pour cela, les participants ont identifié les sources de financement suivantes :

- publicité (espaces publicitaires payants dans les publications ou sites internet), cotisations annuelles des membres et frais d'adhésion des membres, prestations de services soit aux membres (frais d'inscription à des formations, des conférences, etc.), soit aux non-membres ;
- agences de coopération internationale, fondations, ONG internationales et Etats (accords bilatéraux) ;
- commissions (par exemple celle provenant de l'intermédiation pour la gestion des achats collectifs) ;

L'expérience semble montrer que les fonds propres provenant des membres sont mieux gérés que les fonds de la coopération internationale du fait que les membres sont plus exigeants concernant la gestion de leurs contributions.

Néanmoins, actuellement, la majorité des financements provient de sources externes (agences de coopération internationale, fondations), allant à l'encontre de la durabilité et de l'autofinancement.

La viabilité financière d'une A-IMF dépend non seulement des sources de financement, mais aussi de la gestion des coûts, du suivi par des indicateurs de gestion (le coût d'une activité est-il justifiable par rapport à son résultat / impact ?), de la qualité et la diversité des services offerts aux membres, etc.

Une A-IMF peut essayer d'adapter les contributions des membres en relation avec leurs moyens financiers, cependant des problèmes de neutralité et de dépendance peuvent se poser étant donné que certains membres contribuent plus que d'autres et peuvent penser avoir un statut « préférentiel ».

Les **recommandations** suivantes ont été faites pour accroître la viabilité financière (l'un des défis majeurs) :

- établir de bonnes **relations avec les financeurs** sans créer de dépendances ;
- calculer le **coût des services offerts** et développer des services payants et basés sur les besoins des membres ;
- mettre en place un **contrôle budgétaire** strict et régulier et utiliser un **reporting global et standard** tant pour les membres que pour les financeurs ;
- bien circonscrire les activités dans un souci de rationalité économique et une perspective de prestation de services (par exemple, frais de formation) ;
- essayer de rechercher des financements par la création d'autres types d'activités (par exemple, prestations de services à des organisations autres que des IMF) ;
- réévaluer le montant des cotisations annuelles ou des frais d'adhésion (les membres peuvent être prêts à payer un montant plus élevé, s'ils considèrent que l'A-IMF leur rend un service de qualité).

4. Résultats de l'atelier

Les A-IMF participantes, évoluant certes dans des contextes différents, ont partagé au cours de l'atelier un certain nombre de défis communs, dont trois semblent avoir un impact conséquent sur leur fonctionnement :

- la compétition entre leurs membres rendant la coopération difficile ;
- le cadre réglementaire inadapté voir inexistant ;
- le manque de ressources financières et humaines ayant une répercussion particulière sur les activités suivantes :
 - o la collecte, le traitement et la dissémination de l'information ;
 - o l'innovation de produits ;
 - o les formations.

Cet atelier a mis en évidence la valeur ajoutée de réunir des A-IMF opérant dans différents contextes. Elles ont pu profiter et apprendre des expériences des autres participants et s'enrichir par :

- l'échange des expériences ;
- l'appel vers la professionnalisation des A-IMF ;
- l'identification d'une grande fourchette de services qui peuvent être offerts aux IMF membres ;
- la coordination des efforts d'appui aux A-IMF.

Ainsi, une collaboration entre les A-IMF tant au niveau intra qu'extra régional peut être facilitée par le simple fait d'organiser des activités leur donnant l'opportunité d'échanger.

Une deuxième version de cet atelier, visant le renforcement des capacités des associations professionnelles et des réseaux d'IMF, ainsi que la possible coopération entre les organisations d'appui aux A-IMF, sont prévues pour l'année 2008.

Bibliographie

Renforcement des associations d'IMF

1. Tenn S., Building Strong Networks : An Institutional Strengthening Guide for Microfinance Networks: 1st edition, SEEP Network, Juin 2006 ;
<http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/34095>
2. Gross R., Brüntrup M., Microfinance Associations (MFA): Their Role in Developing the Microfinance Sector, GTZ, April 2003 ;
http://www.microfinancegateway.org/files/21440_21440.pdf
3. Muntemba S., Amuah, A., Building Networks of Service-Providing Institutions: Sourcebook, World Bank, July 2000;
http://www.microfinancegateway.org/files/21516_World_Bank_Sourcebook_draft_.doc
4. Doligez F., Les associations de microfinance : leur rôle dans le développement de l'industrie de la microfinance, Séminaire GTZ-AFMIN Accra, Ghana, 6 et 7 novembre 2002, IRAM (Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement) ;
<http://www.cerise-microfinance.org/publication/pdf/intervention/AMF-Iram-GTZ.pdf>

Expériences spécifiques des associations d'IMF

1. Vietnam Country Profile, BWTP Asia Resource Centre for Microfinance;
http://www.microfinancegateway.org/files/24547_file_Vietnam.pdf
2. Al-Baldadi H., Brüntrup, M., Microfinance Associations : The case of the Association of Microfinance Institutions Ethiopia (AEMFI), GTZ, Eschborn 2002 ;
<http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/21519>
3. Brüntrup M., Association des institutions de la microfinance : le cas de l'association nigérienne des institutions professionnelles de la microfinance (ANIP-MF), GTZ, Eschborn 2002 ;
http://www.lamicrofinance.org/files/14507_AMFNiger.pdf

Autres documents (sur un ou plusieurs thèmes de l'atelier)

1. Performance Indicators for Microfinance Institutions: Technical Guide 3rd edition, MicroRate & Inter-American Development Bank Sustainable Development Department Micro, Small and Medium Enterprise Division, Washington, D. C., July 2003, (disponible en anglais, français et espagnol)
<http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/38642>

2. Brand M., The MBP Guide to New Product Development. Synthesis Report on Field Tests, USAID, ACCION, August 2001;
<http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/19223>
3. Technical note N.1. Achieving Financial Sustainability: Six Key Strategies for Microfinance Associations, The Seep Network, October 2004;
<http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/22028>
4. Technical note N.4. The Role of Microfinance Networks in Challenging Environments, The Seep Network, October 2006;
<http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/36928>
5. Salze-Lozac'h V., Creating a Microcredit Resource Centre in Western Europe. Feasibility Study and Business Plan, Caisse des Dépôts et Consignations and ADIE International (France), October 2002;
http://www.microfinancegateway.org/files/31082_file_Resource_Center_feasibility.doc

Sites internet de référence

Portail francophone en microfinance : www.lamicrofinance.org

Portail anglophone : www.microfinancegateway.org

ADA : www.microfinance.lu

Mix Market : www.mixmarket.org

ANNEXES

« Renforcement des Associations d'IMFs »

Atelier de Formation organisé par ADA avec l'appui du
Ministère d'Affaires Etrangères – Direction de la Coopération Luxembourgeoise
LUXEMBOURG, 3 - 5 JUILLET 2007

AGENDA

Mardi 3 Juillet 2007

8h30 Ouverture

- a. Logique institutionnelle d'ADA et son rapport à cet atelier
- b. Contexte et objectif de l'atelier

9h00 Partie 1 : Présentation des Participants

- a. Exposé du plan d'action de chaque association (5 min par association, 1 diapositive max) et ses attentes para rapport à cet atelier de formation
- b. Questions et réponses

10h30 Pause

10h45 Partie 2 : Contenu et Programme de l'Atelier

- a. Le rôle, les objectifs et les services des A-IMF
 - ⇒ L'association comme porte d'accès au secteur de la microfinance d'un pays et le rôle de représentation et lobbying
 - ⇒ Gestion de l'information
 - ⇒ L'innovation de produits
- b. Fonctionnement des Associations
 - ⇒ Administration et gestion des A-IMF
 - ⇒ Le financement et la viabilité financière d'une A-IMF
- c. Questions et réponses

12h30 Déjeuner

14h00 Partie 3 : l'Association Comme Porte d'Entrée au Secteur de la Microfinance

- a. Profil du pays (macro-économique, politique, social, caractéristiques, cadre réglementaire, etc.)
- b. Indicateurs clés des membres de l'A-IMF
- c. Questions et réponses

15h00 **Partie 4 : Représentation des Membres et Plaidoyer Politique**

- a. Représentation des membres: quel rôle pour l'A-IMF ?
 - ⇒ Pour qui et avec qui travaille l'association d'IMF ?
 - ⇒ Quels sont ses interlocuteurs principaux ?
 - ⇒ Renforcer la crédibilité du secteur de la microfinance dans le pays
- b. Plaidoyer politique: quel rôle pour l'A-IMF ?
- c. Questions et réponses

16h00 Pause

16h15 **Partie 5 : Gestion de l'Information**

- a. Collecter l'information
- b. Sélectionner l'information
- c. Diffuser l'information
- d. Questions et réponses

18h00 **Fin de la journée de travail**

19h00 **Dîner**

Mercredi 4 Juillet 2007

8h30 Partie 6 : L'innovation de Produits

- a. Méthodologie pour la conception, le test et le développement d'un produit de microfinance (micro assurance, micro-pension, crédit habitat)
- b. Questions et réponses

10h30 Pause

10h45 Partie 7 : Le Renforcement et la Formation des Membres

12h30 Déjeuner

14h00 Partie 8 : Administration et Gestion des Associations d'A-IMF

- a. La gouvernance
- b. Le plan stratégique (Plan d'affaires)
- c. Le plan d'actions et le budget annuels
- d. Le reporting, le suivi et l'évaluation
- e. Questions et réponses

16h00 Pause

16h15 Partie 9 : Le Financement et la Viabilité Financière d'une Association

- a. Le financement
 - ⇒ Quelles sont les sources de financement ?
 - ⇒ Comment développer l'auto-financement ? (participation des membres – cotisations, etc., offre de services payants)
 - ⇒ Mobiliser des subsides (Pour quelles activités ? Comment présenter une demande de financement ?)
- b. La viabilité financière
 - ⇒ Suivi du budget (recettes / dépenses)
 - ⇒ Améliorer la gestion des coûts
 - ⇒ Pilotage à travers des indicateurs de gestion
- c. Questions et réponses

18h00 Fin de la journée de travail

19h00 Dîner

Jeudi 5 Juillet 2007

8h30 Partie 10 : Rencontre avec les Association Professionnelles au Luxembourg

- a. Visite à l'ABBL (Association des Banques et Banquiers du Luxembourg)

10h15 Pause

10h30 Partie 10 (continuation)

- b. Rencontre avec le Cercle ONGD (Association d'ONGs de Développement)

11h30 Partie 11 : Le rôle du Luxembourg en Microfinance (à confirmer)

- a. Présentation du rôle de la Coopération Luxembourgeoise en matière de microfinance

12h30 « Stand up buffet » et

- b. Rencontre avec la Table Ronde Microfinance Luxembourg, des ONG Luxembourgeoises et des représentants de la coopération Luxembourgeoise.

14h00 Partie 12 : Comment Collaborer avec ADA ?

- a. Logique institutionnelle d'ADA
- b. Mécanismes d'appui aux A-IMF
 - ⇒ Appui technique
 - ⇒ Appui financier

16h00 Pause

16h15 Conclusions de l'atelier

17h15 Fin de la journée de travail

19h30 Dîner

Publication réalisée avec le soutien de



GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

Ministère des Affaires étrangères

Direction de la coopération au développement

