

27 idées

A Retenir

pour renforcer les capacités
dans le secteur de la microfinance



Livret numérique (« e-booklet ») inspiré par la Réunion d'Apprentissage
entre Pairs du Programme-cadre UE/ACP de Microfinance.



Merci de ne pas imprimer ce document PDF.
Economiser un arbre en utilisant ce document comme une page web. Cliquer au lieu de couper.

Réfléchir. Synthétiser. Partager.

Apprenez de vos pairs.

Le Programme-cadre UE/ACP de Microfinance s'intéresse à l'une des principales entraves du secteur de la microfinance : les capacités des acteurs de la microfinance. En 2006, il a octroyé 6,5 millions d'euros de subvention à 11 organisations-partenaires pour permettre d'étendre la portée par le biais de produits et mécanismes de prestation novateurs et l'amélioration de la transparence.

Pour favoriser l'apprentissage entre pairs, parmi les organisations-partenaires de l'Afrique, des Caraïbes et de la région du Pacifique (ACP), le Programme-cadre UE/ACP de Microfinance a rassemblé ces représentants pendant deux jours et demi pour une Réunion d'Apprentissage entre Pairs du 1er au 3 octobre 2008 à Bruxelles, Belgique.

Les barrières linguistiques n'ont pas entravé la vivacité des échanges d'idées entre participants. Des techniques d'avant-garde — telles que la méthode des « Cafés d'apprentissage » — ont encouragé les participants à partager leurs expériences. Durant la Réunion d'Apprentissage, une « salle de projection » permettait aux participants de regarder des films et des présentations PowerPoint qu'ils avaient eux-mêmes réalisés durant cet événement pour valoriser les leçons tirées de cette expérience et les partager avec leurs pairs.

Avant l'événement, les participants avaient répondu à une analyse des besoins d'apprentissage afin de permettre aux facilitateurs d'adapter cet événement à leurs besoins spécifiques.

Ils avaient également préparé des fiches de présentation de leur projet, distillant déjà les enseignements. Bien sûr pendant les pauses, les occasions n'ont pas manqué pour danser ou jouer au football également.

Les participants à cet événement étaient des cadres opérationnels d'institutions de microfinance, des formateurs et des consultants. Ils ont beaucoup apprécié de sortir du cadre quotidien de leurs opérations pour capitaliser les enseignements et échanger leurs approches et conseils avec les autres participants. Suite à cette expérience réussie, les participants encouragent à présent d'autres bailleurs de fonds à soutenir les activités similaires d'apprentissage entre pairs en les incluant systématiquement dans le cycle du projet de subvention afin que leurs pairs puissent échanger de manière continue leurs bonnes idées et les mettre en pratique dans leur travail.

Ce livret est rempli d'idées développées par ces participants. Ce sont des personnes qui travaillent dans les pays qui nous intéressent, proches des clients que nous cherchons à toucher, et comme vous, qui viennent de partout. Parlez-en autour de vous, envoyez-le par courriel à vos pairs et ceux qui vous soutiennent.

Pour en savoir plus sur le Programme-cadre UE/ACP de Microfinance, cliquez ici : www.euacpmicrofinance.org



Faites connaissance avec les auteurs de ce livret.

Ce livret est pour vous si vous travaillez pour :

- une institution de microfinance (IMF) ou tout autre type de prestataires de services financiers ;
- un prestataire de services techniques (organisation non gouvernementale internationale ou nationale, cabinet de conseil) ;
- un réseau régional ou national de microfinance ; ou
- une agence d'aide internationale ou d'investissement.

Apprenez de nouvelles façons de renforcer les capacités des IMF et des prestataires de services techniques à travers le monde. Apprenez en écoutant les voix de vos pairs situés partout dans le monde. Démarrez maintenant.

Découvrez le travail réalisé par les participants.

Les fiches de projet sont des outils de partage des défis, des enseignements et des innovations.

Le Programme-cadre UE/ACP de Microfinance a octroyé des subventions à 11 organisations en 2006.

Cliquez sur les logos ci-dessous pour lire les fiches de présentation de leur projet. Elles donnent un aperçu des informations-clé sur le projet, telles que les objectifs, les activités principales, les défis rencontrés, les leçons tirées et les outils développés.

Ou [lisez leurs 27 idées à retenir.](#)



Comment utiliser ce livret.

Dans ce livret, vous lirez 27 idées à retenir, issues de la Réunion d'Apprentissage entre Pairs du Programme UE/ACP de Microfinance. Ces idées proviennent de praticiens tels que vous, qui essayent de rendre les services financiers accessibles aux foyers à bas revenus.

Ces 27 idées – basées sur des expériences concrètes du terrain – sont organisées en cinq sections. Pour commencer, cliquer simplement sur le titre d'une section.

Section 1 :

Améliorez l'assistance technique fournie aux IMF :

Idées pour aider à maximiser l'efficacité des interventions d'assistance technique et des autres activités de renforcement des capacités.

Section 2 :

Pérennisez l'impact des initiatives de renforcement des capacités :

Idées pour assurer la pérennité des missions d'assistance technique et des autres activités de renforcement des capacités.

Section 3 :

Mettez en pratique la finance responsable :

Idées pour comprendre pourquoi la finance responsable est importante et comment les IMF et réseaux de microfinance peuvent la mettre en pratique.

Section 4 :

Concentrez-vous sur quatre thèmes-clé :

Eviter les erreurs lors de la mise en place d'un système d'information de gestion (SIG)

Servir les marchés ruraux et agricoles

Développer des produits d'épargne et de micro-assurance

Démystifier le scoring

Section 5 :

Faites des investissements plus intelligents en matière de renforcement des capacités pour soutenir la microfinance :

Idées pour aider les bailleurs de fonds et les investisseurs à améliorer les programmes de renforcement des capacités des acteurs de la microfinance.

Section 1 :

Idées pour améliorer l'assistance technique fournie aux IMF.

L'assistance technique fournie aux IMF peut être de types et de formats très variés et englober un ensemble de prestataires très différents.

Il n'y a pas de modèles préférés en matière de prestation de services financiers ou de fourniture d'assistance technique pour renforcer la microfinance. Au contraire, il est utile de disposer de multiples modèles adaptés aux divers contextes, afin de pouvoir servir différents types de clients et offrir divers services.

Les participants ont donné des astuces que leurs pairs pourront mettre en action à l'avenir lors de la conception d'interventions ou programmes d'assistance technique.

Voici sept idées concrètes qu'ils ont présentées :

1. **Obtenez l'adhésion des membres du Conseil d'administration et de la Direction.**
2. **Obtenez l'engagement des partenaires.**
3. **Affûtez vos outils.**
4. **Formez les bonnes personnes.**
5. **Assumez vos responsabilités.**
6. **Diminuez vos pertes.**
7. **Planifiez votre sortie.**



Obtenez l'adhésion du Conseil d'administration et de la Direction.

La première étape de la conception d'une intervention ou d'un programme d'assistance technique pour une IMF est d'identifier les écueils qui l'empêchent d'atteindre son but et ses objectifs stratégiques. Cela permet au prestataire d'assistance technique de fournir des services adaptés à la demande. Un prestataire d'assistance technique peut également réaliser un diagnostic, cependant, il est tout aussi important que l'IMF conduise sa propre auto-évaluation afin de définir ses besoins organisationnels.

Au Kenya, KREP Development Agency (KDA) soutient le développement « d'associations de services financiers » (Financial Service Associations, FSA) des zones rurales du Kenya. Emma Kimani de KDA pense qu'il est important d'obtenir le support des membres du Conseil d'administration très tôt. Pour les aider à comprendre les bénéfices de l'assistance technique et des activités de formation proposées, asseyez-vous avec eux et identifiez ensemble les besoins techniques de l'organisation. Si les bénéficiaires d'une intervention d'assistance technique sont directement liés aux performances de la FSA, les membres du Conseil d'administration se sentiront davantage engagés et soutiendront les activités.

Peter Mukwana de MicroSave estime que l'adhésion des cadres dirigeants est cruciale pour maximiser les bénéfices d'une assistance technique. Si les dirigeants n'adhèrent pas à cette initiative, l'assistance technique ne sera pas gérée ou intégrée de manière adéquate dans les opérations de l'IMF une fois l'intervention terminée.

Afin d'obtenir l'adhésion des dirigeants et cadres supérieurs durant la phase de conception de l'intervention d'assistance technique, organisez un séminaire au cours duquel les membres de la direction et du personnel identifieront les besoins techniques de l'organisation, fixeront les objectifs et remonteront le moral des employés.

« L'un des dirigeants avait annoncé qu'il allait être dorénavant un as du développement de produit, et après cela les choses avaient commencé à changer. » -Peter Mukwana, Microsave, Kenya

SEEP Network appelle cela « mettre l'IMF dans le siège conducteur ». Lisez la publication de SEEP Network :

7 Cs for Improving Technical Service Delivery to MFIs.

idée
02

Obtenez l'engagement des partenaires.

De bons partenaires doivent avoir une structure de gouvernance transparente et appropriée ; un Conseil d'administration et une Direction convaincus ; être disposés à entreprendre une analyse des performances pour fixer une base de référence ; et montrer une volonté de prendre en charge une partie des coûts de l'assistance technique.

SMARTRAC de Triodos exige une participation de l'IMF partenaire à hauteur de 10% du coût total de l'assistance technique qu'elle offre sur la gestion des risques, par exemple. SMARTRAC considère cela comme un moyen transparent et efficace de mesurer l'engagement réel des IMF et la façon dont ils prendront en considération, ou non, des conseils externes.

Il n'est pas toujours facile de faire payer une partie des coûts par les IMF, cependant l'expérience a prouvé que si les IMF contribuent à la prise en charge des frais, elles donneront plus de valeur à l'assistance technique.

« Je paierai un consultant qui m'apprend comment pêcher, plutôt que qui pêche à ma place... quelqu'un qui est prêt à transférer ses connaissances. » - Simon Yon Tjega, MIFED, Cameroun

Affûtez vos outils.

Si vous êtes un fournisseur de services financiers, où placez-vous la barre entre une formation standardisée et une assistance technique individualisée ?

La standardisation de vos outils vous permettra de maintenir les coûts bas et de gagner du temps, alors que si vous devez adapter vos outils à chaque IMF, il vous faudra réinventer vos outils à chaque intervention.

Au fil du temps, vos outils peuvent être améliorés et remis à jour grâce au feedback des IMF avec lesquelles vous aurez travaillé.

Quelques exemples de réussite :

- KDA a réalisé un **Guide de formation sur la gouvernance** pour les FSA et membres du Conseil d'administration.
- SIDI a conçu un **Guide méthodologique de répliation des MUSO** (mutuelles de solidarité).
- Triodos/Triodos Facet a aidé les IMF à améliorer leur gestion des risques et leur reporting (transparence). Ils ont développé 11 outils SMARTRAC – cinq liés à la gestion durable, six liés à la gestion des risques – qu'ils utilisent quand ils réalisent des missions d'assistance technique auprès d'une IMF. **Pour en savoir plus sur SMARTRAC** ou choisir l'un de leurs 11 outils ([1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#)).

Formez les bonnes personnes.

Lorsque la formation fait partie de vos activités de renforcement des capacités, prenez très au sérieux la sélection des participants. Assurez-vous de ne sélectionner que les participants qui pourront utiliser les connaissances et les compétences abordées durant votre formation.

Chris Musoke, membre du Conseil d'administration d'AMFIU en Ouganda, a partagé les enseignements tirés de son expérience de développement de sessions de formation sur la comptabilité et sur ce qu'il aurait fait différemment.

« La sélection des personnes à former n'était pas bonne : nous ne participions pas à l'identification des personnes qui devaient suivre la formation. Certaines institutions utilisent la participation à une session de formation comme une récompense pour le personnel, sans tenir compte du fait que cela leur soit, ou non, utile. Au lieu de cela, il faut se concentrer sur les personnes qui ont vraiment besoin de suivre la formation. »
- Chris Musoke, AMFIU, Ouganda

Assumez vos responsabilités.

Il est important de fixer des objectifs-cible, aussi bien pour les IMF que pour les fournisseurs de services techniques. Des objectifs-cible clairs et délimités dans le temps sont essentiels pour pouvoir mesurer si l'assistance technique que vous avez fournie fonctionne. Si vous mesurez les performances et vous les comparez aux objectifs-cible, tout le monde pourra se rendre compte des progrès réalisés. La non-atteinte d'un objectif sera le signal d'un dysfonctionnement. Pour vous aider à mesurer les résultats de manière régulière, vous pouvez utiliser un contrat basé sur les résultats.

Un contrat de ce type est un outil qui suit les performances d'un projet et permet de comparer les progrès réalisés par rapport aux résultats attendus fixés dans le contrat. Il peut inclure un seuil minimum de résultats qui doit être atteint afin de déclencher le décaissement de fonds.

« Les fournisseurs d'assistance technique doivent être redevables des résultats obtenus. Les fournisseurs d'assistance technique créés par les banques villageoises au Cameroun ont des contrats basés sur les résultats et sont redevables devant les banques villageoises. »

- Simon Yon Tjega, MIFED, Cameroun

La performance est une voie à double sens. En tant qu'IMF, vous devez énoncer clairement vos attentes et négocier les résultats qui devraient découler d'une intervention d'assistance technique. C'est à vous de tenir les consultants redevables des conseils externes qu'ils vous fournissent. L'assistance technique doit se conclure sur des résultats délimités dans le temps sur lesquels vous vous êtes mis d'accord avec le fournisseur d'appui technique au départ. Cela ne doit pas se terminer par une nouvelle étude.

« Nous contrôlons l'argent de l'assistance technique, aussi quand nous concevons les programmes avec les consultants nous avons toujours notre mot à dire lors du règlement et de l'éventuelle prolongation du contrat. Les consultants sont directement redevables devant nous et nous leur exposons cette réalité de manière très claire.

Une fois, nous avons renvoyé le consultant à la lecture du contrat. »

- Baboucarr Khan, Reliance Bank, Gambie

Diminuez vos pertes.

Si une IMF n'atteint pas le seuil minimum de résultats, le consultant ou fournisseur d'appui technique doit parfois prendre des mesures radicales et mettre fin à l'assistance technique. Cela n'est pas facile à réaliser dans la pratique pour un fournisseur d'assistance technique, mais cela peut être la meilleure façon d'utiliser des ressources limitées avec sagesse.

- Les « Financial Service Associations » au Kenya qui ne remplissent pas les conditions requises de transparence ne sont plus soutenues par la K-Rep Development Agency.
- Au Sénégal, Aquadev a dû stopper son appui technique à cinq IMF qui ne remplissaient pas les conditions requises.

« Au départ, nous avons ciblé approximativement 20 institutions, mais nous avons dû nous séparer de 5 institutions qui ne remplissaient pas les conditions et critères de performance que nous avons fixés ensemble au début. » - Abdoulaya Diasse, Aquadev, Sénégal

Planifiez votre sortie.

Lorsque vous exercez des activités de renforcement des capacités des IMF, il faut que vous planifiiez bien votre stratégie de sortie.

Quelques exemples :

- K-Rep Development Agency est en train de préparer pour les meilleures « Financial Service Associations » un plan de conversion en agents des zones rurales du Kenya pour K-Rep bank.
- Au Cameroun, MIFED, en partenariat avec le CIDR, a aidé deux réseaux de banques villageoises à consolider leur organisation en structure faîtière dans le Nord et le Centre du pays. Sans ce processus de consolidation et de professionnalisation, les banques villageoises individuelles ont des difficultés à remplir les critères de la Banque centrale et à survivre.
- Aquadev a terminé son projet au Sénégal par l'appui à la création d'un réseau en sélectionnant parmi les 15 IMF rurales qu'il a renforcées, et en consolidant certains des processus qu'il a aidés à introduire au travers du projet. Cela devrait finalement déboucher sur la fusion des plus petites IMF pour donner naissance à une IMF plus grande et plus viable.

« Les interventions devraient encourager la propriété locale pour garantir la continuité des services après le départ des bailleurs de fonds. »

- Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance



Section 2 : Idées pour pérenniser l'impact des initiatives de renforcement des capacités.

Nous savons tous que les fonds dédiés aux initiatives de renforcement des capacités sont limités. Ainsi, les IMF et les fournisseurs de services techniques expérimentent des approches novatrices dans l'optique d'assurer maintenant et pour l'avenir un effet de levier pour que les IMF puissent avoir accès à des fournisseurs d'appui technique capables et abordables une fois que les fonds des donateurs seront épuisés. Avec le temps, des IMF solides devraient être en mesure de planifier et financer le renforcement de leurs capacités comme d'autres dépenses opérationnelles.

Voici quatre idées pour pérenniser l'impact des activités de renforcement des capacités.

8. Etablissez des partenariats entre consultants locaux et internationaux.

10. Ne confinez pas les experts au placard.

9. Choisissez des consultants qui sortent du moule.

11. Renforcez les capacités des cadres dirigeants locaux.

Etablissez des partenariats entre consultants locaux et internationaux.

Utilisez les consultants internationaux pour renforcer les capacités des consultants locaux. Cela générera des résultats gagnant-gagnant. Les consultants internationaux apprendront des choses sur le paysage et le contexte financiers locaux, tandis que les consultants locaux apprendront comment utiliser les nouveaux instruments et bénéficieront de l'expérience du consultant international.

Triodos Investment Fund Management et TriodosFacet renforcent les capacités des consultants locaux. Ils combinent les consultants internationaux et locaux sur les missions et cela s'est prouvé être un bon moyen de renforcer les capacités et de transférer les savoir-faire.

« Il est précieux d'avoir un suivi assuré par un consultant local deux à trois fois entre les missions du consultant international pour remettre sur les rails les managers égarés et discuter des questions en suspens avec l'équipe. Ce système, non planifié à l'origine, c'est démontré très efficace, aussi nous continuerons à engager un consultant local entre les missions du consultant international. » – Lisez la fiche de présentation de Triodos.

Choisissez des consultants qui sortent du moule.



Vous recherchez un consultant ? Demandez conseil à vos pairs.

Lorsque vous devez engager un consultant, prenez conseil auprès de vos pairs. La personne adéquate n'a pas forcément une carte de visite indiquant « consultant » pour avoir les compétences, l'expertise et l'expérience dont vous avez besoin. Vous pouvez appeler un collègue d'une autre IMF qui a dû faire face au même défi ou qui a dû mettre en place le même système dont vous avez besoin. Cela peut être plus facile à réaliser pour les IMF faisant partie d'un réseau tel quel celui d'Opportunity International.

URWEGO Community Banking, qui a fusionné avec Opportunity Bank Rwanda, engage à présent des consultants faisant partie de son réseau. Lisez ce qu'ils en disent ci-dessous.

« Au lieu d'embaucher des consultants de l'extérieur, nous identifions au travers de notre réseau le personnel des IMF qui possède l'expertise dont nous avons besoin et demandons à leurs employeurs de leur permettre de travailler avec nous durant un mois. Nous prenons à notre charge tous les frais, salaire et indemnités journalières.

Nous avons constaté qu'embaucher du personnel à l'intérieur du réseau d'affiliés était très efficace. Les consultants sont très dévoués et cela a une influence positive sur le moral du personnel.

Nous avons arrêté d'embaucher des consultants extérieurs et trouvons à présent tous les experts dont nous avons besoin au sein de notre réseau. » - Ross Nathan, URWEGO Opportunity Microfinance Bank, Rwanda

Ne confinez pas les experts au placard.

Faites visiter aux consultants toutes les parties de votre organisation.

Les prestataires de services techniques externes devraient aider à renforcer les compétences et systèmes de votre personnel dès le début de l'intervention. Afin de pouvoir réaliser cela, les consultants externes doivent être immergés dans votre organisation plutôt que de rester assis isolés dans un bureau.

Amenez vos consultants à travailler avec votre équipe immédiatement. Les consultants pourront ainsi mieux comprendre vos besoins et les intégrer dans sa mission afin que leurs recommandations répondent vraiment à vos priorités, systèmes et capacités. En sus, les membres de votre équipe apprendront beaucoup de choses et vous réduirez ainsi les besoins en matière d'expertise externe sur le moyen terme. Ceci est aussi une façon d'assurer la pérennité.

« Les dirigeants et services des ressources humaines doivent être intégrés à l'équation. Vous devez vous assurer que toute l'organisation est au courant des activités d'assistance technique et des résultats attendus. Toutes les parties prenantes doivent être au clair avec l'intervention et les experts ne doivent pas être laissés seuls dans un bureau. Intégrez-les à l'équipe dès le premier jour. »

-Baboucarr Khan, Reliance Bank, Gambie



Renforcez les capacités des cadres dirigeants locaux.

Les institutions « greenfield » sont des banques de microfinance qui démarrent. Afin de développer efficacement ces jeunes pousses, il faut embaucher du personnel expérimenté aux postes-clé de direction, tout en renforçant également les capacités des cadres dirigeants locaux. Ce processus peut prendre trois ans. Après cela, les dirigeants locaux seront prêts à diriger et gérer leurs institutions par eux-mêmes.

LFS Financial Systems GmbH a soutenu le démarrage d'AccèsBanque, une nouvelle institution à Madagascar. Le directeur d'AccèsBanque, Martin Spahr, estime que pour atteindre la pérennité, il est important de développer des institutions financièrement durables, mais aussi de développer une structure organisationnelle solide.

« L'internationalisation des activités de renforcement des capacités a deux dimensions : la dimension institutionnelle et la dimension financière. Sur le plan institutionnel, nous devons atteindre la pérennité financière, et en second lieu, nous devons avoir une structure organisationnelle. Il nous faut trois ans pour y arriver. Il faut des formateurs, des procédures et des manuels, mais il faut aussi des fonds propres (profit) pour former son personnel. » - Martin Spahr, AccèsBanque, Madagascar

Section 3 :

Idées à mettre en pratique – la finance responsable

En microfinance, cela fait longtemps que la responsabilité vis-à-vis des clients est une préoccupation des personnes qui y travaillent. Une finance responsable n'est pas seulement la seule chose à faire pour nos clients et institutions – cela permet aussi d'entretenir la confiance du public, de donner confiance aux investisseurs et d'assurer que les décideurs politiques et les autorités de réglementation n'imposent pas des solutions inadaptées et réduisent ainsi l'accès.

Les IMF peuvent mettre en pratique une finance responsable de plusieurs façons. Ces pratiques s'échelonnent sur toute une gamme qui va des pratiques minimum, comme adopter une approche qui consiste à « ne pas nuire » avec des mesures de protection des clients, jusqu'à une démarche plus proactive de « faire le bien » en s'efforçant d'avoir un impact social positif.

Les intentions des IMF qui cherchent à ne pas nuire sans le vouloir aux populations qu'elles essayent de servir sont rassemblées dans les six « Principes de Protection de la Clientèle de Microfinance » qui sont promus par la Campagne mondiale de protection des clients.

Les bailleurs de fonds et les investisseurs qui soutiennent cette campagne, se sont engagés à appuyer leurs partenaires dans la mise en valeur de la finance responsable par le biais de l'information et d'incitations renforcées par le contrôle, suivi et reporting. Lisez ce que font les praticiens de la microfinance pour appliquer les principes de la finance responsable. Les participants ont jugé ce point comme le plus important de tous ceux abordés dans les différentes sessions. Découvrez pourquoi.

Idées :

12. **Rejoignez le club de protection des clients.**
13. **Eduquez. Eduquez. Eduquez vos consommateurs.**
14. **Répondez : « Est-ce que nous sommes en train de changer des vies ? »**



Rejoignez le club de protection des clients.

Il y a six principes de protection des clients inclus dans l'initiative du secteur de la microfinance pour assurer que les IMF prennent les mesures nécessaires pour protéger leurs clients à faible revenu des produits financiers potentiellement dangereux et pour garantir le traitement équitable de ces clients. Lisez les six [principes de protection de la clientèle de microfinance](#).

Des participants, dynamiques, créatifs et audacieux, ont développé un [outil d'apprentissage](#) pour sensibiliser le personnel des IMF sur l'importance d'adopter ces principes de protection des consommateurs. Vous pouvez utiliser cet instrument dans votre institution.

Plus de 100 praticiens, réseaux et bailleurs de fonds opérant dans le secteur de la microfinance ont adopté ces six principes. Pourquoi pas vous ? Pour en savoir plus sur comment soutenir cette initiative et mettre en pratique ces principes, visitez le [site web de la Campagne](#).

« L'un des résultats de cette réunion pourrait être qu'en tant que groupe, nous souscrivions aux « Principes de protection de la clientèle de microfinance » qui ont été proposés ici par les praticiens et les bailleurs de fonds. Même si nous ne pouvons pas les ratifier aujourd'hui, au moins nous pouvons ramener la liste des principes aux membres de notre Conseil d'administration et en discuter. » - Grégoire Danel, Horus, France

Certains participants ont souhaité mettre en garde contre les conséquences négatives que pourraient aussi avoir ces principes. Par exemple, dans certains pays dans lesquels les décideurs politiques ne possèdent pas une connaissance approfondie du secteur de la microfinance, ces principes pourraient être utilisés pour justifier un plafonnement des taux d'intérêt ou pour intervenir dans le secteur de toute autre manière qui pourrait être nuisible à l'industrie.

« Est-ce que cette liste ne peut avoir un effet inverse pour les IMF qui ont déjà intégré des normes éthiques élevées ? » - Martin Spahr, AccèsBanque, Madagascar


Eduquez. Eduquez. Eduquez vos consommateurs.



BUDGETING
Use money wisely

My dear husband, we have to pay the loan, buy food and medicine, pay school fees, and stock for the business.

We can raise money from my salary, profits from our shop, and brick sales.

Know your income source, set a financial goal and plan how to spend wisely.



 AMFIU  EU-ACP Microfinance Framework Programme

En éduquant vos clients, vous vous aidez vous-même également. Apprenez à vos clients à faire de meilleurs choix financiers.

C'est facile. Formez des formateurs aux thématiques d'éducation financière des adultes, telles que comment gérer un budget, ou à quoi sert d'épargner. N'oubliez surtout pas la bonne humeur. Utilisez de la musique, de la danse ou des sketches. Faites des émissions radio. Réalisez des affiches. Démarrez une tournée et former les consommateurs près de leurs habitations et de leurs villages.

AMFIU est un réseau national de microfinance en Ouganda qui dispose d'un programme d'éducation des consommateurs.

« Si vous pensez que l'éducation financière coûte chère, essayez l'ignorance. Celle-ci se révélera bien plus coûteuse. » - Zainabu Asiimwe, AMFIU, Ouganda

[Regarder la présentation de Zainabu Asiimew.](#)

Des participants, particulièrement soucieux des intérêts de leurs clients, ont créé cette **présentation** pour sensibiliser les IMF et leur clientèle sur l'importance de l'éducation financière. Vous pouvez l'utiliser dans votre institution.

Répondez : « Est-ce que nous changeons des vies ? »

« La vraie question c'est : « est-ce que nous sommes en train de changer des vies ? ». Tout le monde répond que, oui, bien sûr, nous changeons la vie de nos clients et nous le sentons bien... nous aidons les pêcheurs et les femmes du marché. Mais la question est : comment savons-nous que nous changeons réellement la vie à toutes ces personnes... comment pouvons-nous le prouver, à nous-mêmes, à nos actionnaires et à nos clients ? »

- Geert Jan Schuite, Triodos Facet, Pays Bas

Reliance Bank en Gambie, avec le soutien de Triodos Facet, a augmenté la transparence de son « reporting » en y incluant des indicateurs de performance sociale. Triodos Facet a aidé Reliance à formuler les objectifs-cible qui permettent à Reliance de mesurer si elle « change des vies » sur le terrain.

Reliance publie dorénavant un **rapport annuel** qui est bien plus que des nombres.

« Le projet nous a aidé à développer un cadre pour élaborer nos rapports annuels et raconter notre histoire. Nos rapports annuels précédents étaient surtout des nombres et des noms d'administrateurs. Le « triple bilan » nous a aidé à partager notre histoire et comment nous impactons la société. Je pense que cela sera crucial sur le long terme, à mesure que notre institution grandira. »

- Baboucarr Khan, Reliance Bank, Gambie

[Regarder la présentation de Geert Jan Schuite.](#)

[Regarder la présentation de Babacourr Khan.](#)

Section 4 :

Idées sur quatre thèmes-clé.

Les participants ont identifié quatre thèmes spécifiques sur lesquels ils souhaitent en apprendre davantage - les uns des autres, et par le biais des experts externes spécialisés dans ces domaines. Nous nous sommes concentrés sur ces thématiques et avons partagé des idées intéressantes, comme :

15. **Développez d'abord votre stratégie, puis le SIG.**
16. **Soyez audacieux pour toucher les clients des zones rurales et agricoles.**
17. **Offrez plus que du crédit.**
18. **Le scoring (évaluation des risques-clients) : Par où commencer ?**



Concentrez-vous d'abord sur la stratégie de développement, puis sur le SIG.

La majorité des organisations se focalisent sur les contraintes techniques lorsqu'elles « se battent » avec leur SIG. C'est une erreur, estime Patrick Gobin de Horus Systèmes d'Information.

Patrick insiste sur un point : il faut s'intéresser tout d'abord à la stratégie commerciale. Qu'est-ce que votre institution veut avoir réalisé d'ici 3 à 5 ans ? Souhaitez-vous vous étendre vers de nouvelles régions rurales ? Voulez-vous lancer des guichets automatiques ? C'est la première étape de la conception ou remise à niveau d'un système d'information et de gestion (SIG).

Voici rapidement quelques trucs :

- Réfléchissez à votre SIG de manière globale : pensez à votre stratégie commerciale, à vos besoins fonctionnels et à vos ressources disponibles, puis enfin aux contraintes techniques.
- Testez vos fournisseurs.
- Prenez la phase pilote très au sérieux.
- Construisez un SIG et un back-office solides avant de vous aventurer dans des technologies avancées de prestation, telles que les guichets automatiques ou le « mobile banking » (services bancaires par téléphones portables).

Regardez et écoutez **les conseils de Patrick**.

« Rappelez-vous que vous avez affaire avec des commerciaux et des experts en SIG qui sont très forts pour vous dire que le SIG vous permettra d'atteindre la lune et les étoiles. Mais il faut d'abord que vous sortiez des nuages. » - Patrick Gobin, Horus, France

idée 16

Soyez audacieux pour toucher les clients des zones rurales et agricoles.

Nombreux sont les participants qui voient la finance agricole comme une opportunité. Les approches à suivre dépendent des difficultés rencontrées lorsqu'on décide de s'étendre et de servir davantage de clients ruraux. Renée Chao Beroff a présenté sa vaste expérience dans le domaine de la finance rurale et agricole en insistant sur trois défis :

- L'échelle : Comment la finance rurale et la finance agricole peuvent-elles atteindre une échelle suffisante ?
-> Considérez les structures faïtières, fusions ou transformations en société par actions.
- Les liens : Comment favoriser des partenariats ou connexions « gagnant-gagnant » ?
-> Cherchez un partenariat équilibré, par ex. des connexions qui vous aident à gagner en productivité et efficacité, ou concentrez-vous sur l'expansion des ressources financières et du portefeuille de produits. Attention aux risques !
- Le développement de produits : Quels produits et mécanismes de prestation sont efficaces pour servir tous les segments de marché d'acteurs économiques ruraux ?
-> Concentrez vos efforts sur une finance rurale « inclusive » (qui cherche à être accessible à tous), offrant plus que du crédit, et qui fasse la promotion de l'esprit d'entreprise parmi les clients des zones agricoles.

Regardez la présentation de Renée.

Des participants ont utilisé leur talent d'acteur pour développer une **présentation** bilingue (FR/EN) illustrant trois façons de réduire les risques de la finance agricole. Vous pouvez l'utiliser dans votre organisation.

« Je veux mettre en contact mes partenaires du Mozambique et de Malawi afin qu'ils puissent faire connaissance et discuter de la chaîne de valeur, de financement et des produits agricoles. » - Sally Vicaria, Opportunity International/UK, Royaume-Uni

« Je regarderai le marché rural de manière segmentée afin de fournir des produits adaptés à ses besoins. Explorez en priorité les zones rurales où vous avez le plus grand nombre de personnes dans le besoin. »

Offrez plus que du crédit.

Peter Mukwana de MicroSave a partagé son ample expérience dans les domaines de l'épargne et du développement de produits. En s'intéressant de près aux besoins des clients, il apparaît clairement qu'il existe une demande importante pour d'autres services que le crédit, tels que les produits d'épargne et d'assurance.

Les défis auxquels doit se confronter une IMF qui veut étendre ses produits d'épargne sont bien connus. Mais, voici quelques idées pour surmonter ces obstacles et étendre ses services d'épargne aux foyers à bas revenu :

- Déterminez quels sont les besoins des clients et intégrez-les dans la conception.
- Inspirez la confiance aux clients par une stratégie de valorisation de votre « marque ».
- Connaissez l'offre de vos concurrents.
- (Re)formez votre personnel – vos employés ne peuvent pas commercialiser tous vos produits de la même façon, il faut qu'ils comprennent les caractéristiques de chaque produit, ainsi que les conditions et obligations pour les clients, vous leur demandez tout de même de vous confier leur argent !
- Repensez vos processus et systèmes pour vous assurer qu'ils fonctionnent aussi pour l'épargne.
- Offrez de l'éducation financière – focalisez-vous sur les clients et leur compréhension du produit.
- Faites un test pilote des produits d'épargne pour vous assurer qu'ils s'intègrent bien à la structure institutionnelle actuelle et à votre infrastructure existante.

La microfinance est clairement bien plus que simplement du crédit et de l'épargne. La micro-assurance est en expansion en Afrique. Opportunity International-UK est un partenaire qui participe à **[l'expansion de la micro-assurance en Afrique](#)**.

Les IMF peuvent faire preuve de créativité pour s'assurer que leurs employés connaissent bien les caractéristiques des divers produits et qu'ils puissent les commercialiser correctement. Peter a expliqué que la Equity Bank of Kenya possède un système informatique qui fait passer un quiz sur les spécificités des produits d'Equity à chaque fois que les employés allument leur ordinateur. **[Regardez la présentation de Peter](#)** pour découvrir d'autres innovations qu'il a partagées.

« Je mettrai en pratique tous les matins ce que j'ai appris. Je demanderai à mon personnel les caractéristiques qu'offrent à leur connaissance les produits de notre institution. » - Florence Muia, Financial Services Association

Le « scoring » : par où commencer ?

Avec Gilles Galludec de l'IFC, les partenaires ont discuté des avantages d'avoir accès à l'historique de crédit des clients (par ex. par le biais des centrales des risques/« credit bureau ») et comment l'introduction du « scoring » (évaluation des risques-clients) peut améliorer l'accès aux services financiers en réduisant les risques.

OI Bank Malawi, AccèsBanque Madagascar et Advans Cameroun sont en train d'étudier comment, et si, le « scoring » peut automatiser les processus de décision de crédit, avec en ligne de mire la réduction des risques, l'accélération de la prestation de services aux clients et la réduction des coûts pour la banque.

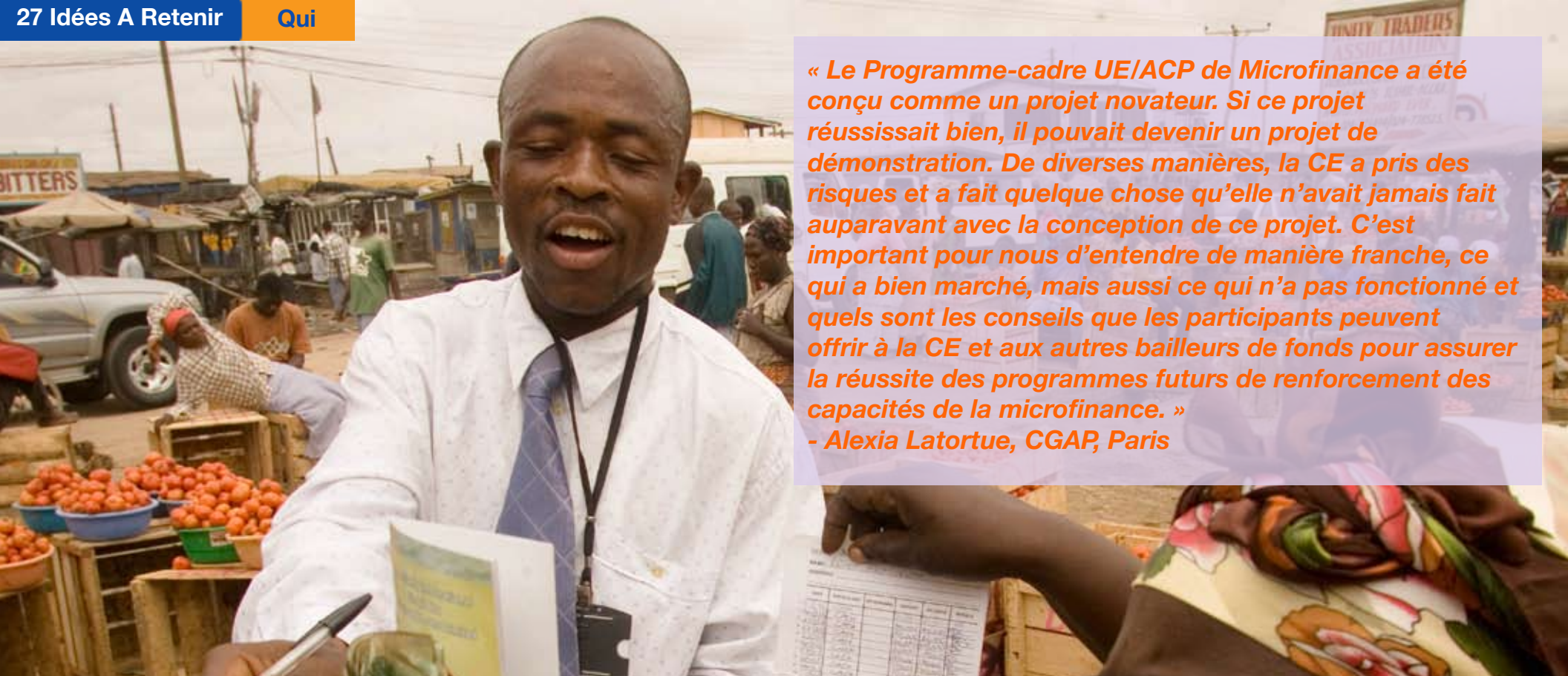
Les conditions pré-requises pour l'introduction du « scoring » sont :

- Une base de données centralisée
- Un enregistrement fiable des informations et opérations des clients
- L'engagement des responsables des IMF
- Un personnel et des clients en faveur du changement
- L'intégration du personnel, depuis les informaticiens jusqu'aux agents de crédit, dans la conception et l'amélioration du système de « scoring ».

Etant donné la nature de l'analyse de crédit en microfinance (qui a tendance à être plus « subjective » que dans d'autres secteurs financiers) et l'absence d'un historique d'institutions de microfinance ayant échoué, les modèles de « scoring » pour la microfinance ne sont pas faciles à concevoir. D'après une expérience réalisée au Bénin, Gilles Galludec estime que l'enseignement le plus important à retenir est de ne pas baser le processus de décision uniquement sur le système de « scoring ».

Regardez la présentation de Gilles pour découvrir d'autres conseils et idées.

« J'examinerai les éléments d'évaluation risques-clients subjectifs car les statistiques du scoring traditionnel ne fonctionneront sûrement pas pour nous. » - Claudia McKay, Opportunity International Bank Malawi



« Le Programme-cadre UE/ACP de Microfinance a été conçu comme un projet novateur. Si ce projet réussissait bien, il pourrait devenir un projet de démonstration. De diverses manières, la CE a pris des risques et a fait quelque chose qu'elle n'avait jamais fait auparavant avec la conception de ce projet. C'est important pour nous d'entendre de manière franche, ce qui a bien marché, mais aussi ce qui n'a pas fonctionné et quels sont les conseils que les participants peuvent offrir à la CE et aux autres bailleurs de fonds pour assurer la réussite des programmes futurs de renforcement des capacités de la microfinance. »

- Alexia Latortue, CGAP, Paris

Section 5 : Idées pour faire des investissements plus intelligents en matière de programmes de renforcement des capacités pour appuyer les institutions de microfinance de détail.

Voici neuf idées sur ce qui fonctionne bien et ce qui peut être amélioré pour faire du « périple » des activités de renforcement des capacités, une « aventure » moins cahoteuse la prochaine fois. Ces idées sont destinées en particulier aux bailleurs de fonds qui pensent développer de nouveaux programmes de renforcement des capacités.

Idées :

19. **Ayez des programmes d'aide spécialisés sur la microfinance.**
20. **Soyez un partenaire intelligent.**
21. **Développer des contrats basés sur les résultats.**
22. **Sélectionnez les facteurs de succès cruciaux.**
23. **Maintenez le dialogue ouvert.**
24. **Mesurez l'impact en bout de course.**
25. **Préparez les IMF à planifier et financer de l'assistance technique.**
26. **Valorisez votre « marque » – pas celle des bailleurs de fonds.**
27. **Commencez tôt l'apprentissage entre pairs.**

Ayez des programmes de subvention spécialisés sur la microfinance.

Le Programme-cadre UE/ACP de Microfinance est le premier projet mondial financé par la CE dédié exclusivement à la microfinance. Bien que la CE ne possède pas une expertise interne étendue dans ce domaine, elle est parvenue à attirer des partenaires pour la mise en œuvre très professionnels, qui ont présenté des idées de projets novateurs pour ce programme spécialisé – par le biais spécifique de l'appel à propositions.

Le fait d'avoir un programme spécialisé ou une ligne budgétaire pour soutenir la microfinance permet à une agence de coopération d'appliquer les bonnes pratiques développées par l'industrie. Par ailleurs, elle peut ainsi centrer la sélection et les critères d'évaluation sur ce que l'expérience a démontré être le plus important en microfinance pour réussir à attirer des partenaires professionnels. Le fait de disposer de cette ligne, ou créneau de financement, a permis plus de flexibilité pour prendre en compte les caractéristiques du secteur de la microfinance. Ce qui est beaucoup plus difficile quand le soutien pour la microfinance est intégré dans un programme multisectoriel.

« Je pense que c'était un pas important pour la CE d'avoir une ligne budgétaire intitulée Programme-cadre UE/ACP pour la Microfinance. LFS a essayé d'obtenir des fonds pour la microfinance, mais cela était pratiquement impossible pour une petite société comme la nôtre, car il fallait qu'elle soit référencée dans la base de données de la CE durant de nombreuses années et qu'elle possède un bureau faisant du lobbying à Bruxelles pour se faire remarquer. Aussi, nous avons beaucoup apprécié la nouvelle approche de la CE. »
- Martin Spahr, AccèsBanque, Madagascar

Soyez un partenaire intelligent.

Les participants apprécient d'avoir des contacts avec un bailleur de fonds sur des questions techniques de la microfinance, en particulier lorsque les représentants du bailleur de fonds possèdent des connaissances dans le domaine.

Un bailleur de fonds avec une expertise technique peut être un partenaire de valeur. Cependant, il faut veiller à ce que l'intervention du bailleur de fonds ne devienne pas trop pesante et perturbante pour les bénéficiaires d'une subvention... Prenez votre temps et soyez un partenaire intelligent. N'oubliez pas que pour pouvoir développer et suivre efficacement un contrat basé sur les résultats, il faut disposer de personnel possédant une expérience microfinance et une bonne compréhension de l'intervention.



Développez des contrats basés sur les résultats.

Les participants étaient unanimes à propos de leur appréciation des contrats basés sur les résultats. Dans ce type de contrat, le bailleur de fonds et le bénéficiaire se mettent d'accord sur certains indicateurs et sur un seuil minimum de performance que le bénéficiaire de la subvention et l'IMF soutenue doivent tous deux atteindre chaque année.

L'utilisation d'objectifs à la fois clairs et limités dans le temps constitue le point fort du système de reporting UE/ACP. Cependant, la plupart des organisations partenaires ont souhaité signaler qu'il faut du temps pour que le bénéficiaire et l'IMF parviennent à négocier un contrat efficace basé sur les résultats. Allouez suffisamment de temps pour :

- Réaliser des diagnostics,
- Développer des programmes d'assistance technique, et
- Parvenir à un accord entre bailleur de fonds, prestataire de service technique et IMF sur des objectifs-cible à la fois pertinents et réalistes.

A l'origine, tous les contrats du Programme s'étendaient sur une durée de 30 mois. La majorité des participants, cependant, ont eu besoin de plus de temps pour la mise en œuvre, et en particulier ceux qui ont dû faire face à des facteurs externes hors contrôle de l'IMF. Les bailleurs de fonds pourraient considérer que « le temps commence à être décompté » à partir de la date effective de démarrage des opérations. Cela permettrait aux nouvelles IMF d'atteindre des objectifs-cible réalistes. Les partenaires de leur côté doivent laisser une marge de manœuvre dans la planification du projet pour les cas potentiels de retards imprévus.

« Les facteurs exogènes, tels que l'obtention de l'agrément, peuvent affecter sérieusement la performance de la subvention, en particulier pour les institutions qui démarrent. Le seuil minimum de résultats et objectifs-cible fixés au début devrait prévoir les problèmes tels que les retards du démarrage de l'activité et inclure dans le contrat, la possibilité d'ajuster les objectifs-cible en cas de retard d'agrément. » – Pour en savoir plus sur Advans.

Sélectionnez les facteurs de succès cruciaux.

Considérez de manière générale les indicateurs de performance qui permettent de mesurer les facteurs-clé de succès. Parmi la gamme d'objectifs-cible qui vont être suivis, le bailleur de fonds et le bénéficiaire négocient 4-5 seuil minimum de performance que l'IMF ou le prestataire de services techniques devrait atteindre chaque année par rapport à une base de référence. L'atteinte de ces facteurs-clé de succès provoque le décaissement de chaque tranche de la subvention.

Pour les IMF, les indicateurs de base, tels que le nombre de clients, le portefeuille à risque ou la pérennité financière sont clairement des indicateurs importants. Mais d'autres indicateurs, plus qualitatifs, peuvent également aider à suivre les effets attendus de la subvention et des actions.

Quelques exemples - pour une intervention d'appui technique qui vise à :

- introduire des produits financiers diversifiés -> inclure un indicateur sur les nouveaux produits et étudier la satisfaction des clients vis-à-vis de ces produits.
- former les membres du Conseil d'administration -> suivre non seulement le nombre de personnes formées, mais aussi les changements notés dans les connaissances, compétences ou attitudes après la formation.
- promouvoir la transparence des résultats des IMF -> faire référence au « reporting » des IMF du Mix Market.

Pour en savoir plus sur [les enseignements tirés](#) de l'utilisation de contrats basés sur les résultats et des formats de « reporting » utilisés par le Programme-cadre UE/ACP de Microfinance.

Pour les mises à jour des tableaux de performance des bénéficiaires, [visitez le site web du Programme.](#)

idée
23

Maintenez le dialogue ouvert.

URWEGO Opportunity Bank du Rwanda a été impliqué dans un processus de fusion durant la période de la subvention. Ceci a eu comme implications un changement de propriété et de structure juridique. La fusion a également signifié que les objectifs-cible du contrat d'assistance technique ne pouvaient plus être atteints.

La CE a cherché à comprendre pourquoi les objectifs n'avaient pas été atteints et a discuté d'un nouveau chemin d'action. Il est important parfois d'être flexible, de prendre le temps de discuter avec le partenaire et de renégocier si nécessaire. La fermeté dans le respect des résultats attendus des contrats est généralement bonne, mais tout autant que la capacité à prendre en compte des circonstances changées. C'est pour cette raison que le dialogue est quelque chose d'essentiel.

Heureusement, les négociations entre la CE et UOB ont abouti sur un plan révisé d'objectifs finaux. La CE a :

- demandé des documents qui reflètent le statut juridique et la mission de la nouvelle organisation, ainsi qu'un nouveau plan de développement.
- passé en revue le projet avec le partenaire pour voir si les objectifs du projet étaient alignés avec les objectifs et plans de l'organisation issue de la fusion.
- révisé conjointement le programme de travail, allongé la durée du contrat et permis que le budget soit alloué à nouveau pour catalyser et accélérer l'expansion des services d'épargne dans les zones rurales.

idée
 24

Mesurez l'impact en bout de course.

Il est tentant de penser que l'assistance technique résulte immédiatement sur une amélioration des performances financières, mais en réalité cela prend un certain temps avant que les bienfaits de l'intervention ne se fassent ressentir au sein de l'IMF. Il y a aussi y des facteurs externes, tels que les catastrophes naturelles ou les crises politiques ou économiques, qui peuvent affecter les performances financières d'une IMF.

« Nous devons être réalistes sur le moment et la façon de mesurer l'impact de notre assistance technique. Il y a aussi des facteurs externes qui impactent les résultats. »
 - Aaf Graveld, Triodos International Fund Management

Idéalement, l'assistance technique entraîne des performances financières améliorées pour les institutions de microfinance et permet aux IMF d'atteindre plus de clients et de mieux les servir – mais les programmes de renforcement des capacités n'évaluent pas en général l'impact au niveau des clients. Même si cela peut être complexe et onéreux, les bailleurs de fonds devraient appuyer les efforts d'analyse de l'impact réel produit par les interventions au niveau des clients, par exemple en favorisant l'introduction d'instruments de mesure de la pauvreté.

« Je pense que les indicateurs de performance sont bons, en particulier pour saisir la dimension quantitative de nos interventions. Mais quand il s'agit des aspects qualitatifs et de l'impact sur nos clients (et nous savons tous combien ces éléments sont difficiles à appréhender), nous devrions peut-être imaginer des façons créatives de les mesurer. »
 - Aleke Dondo, KREP Development Agency, Kenya

Préparez les IMF à planifier et financer de l'assistance technique.

Tous les types d'organisations ont besoin périodiquement d'un appui technique externe — il en va de même pour les IMF. C'est pour cette raison qu'il est important de préparer les IMF à planifier et budgétiser une assistance technique future.

Pour préparer les IMF à contracter à l'avenir des prestataires l'assistance technique, les bailleurs de fonds pourraient fournir des subventions d'appoint sur une base dégressive. Par exemple, les bailleurs de fonds pourraient payer 50% de l'intervention d'assistance technique et les IMF le reste. La part financée par les bailleurs de fonds se réduirait avec le temps, passant à 35% des coûts, puis 25% à mesure que les IMF se renforceraient.

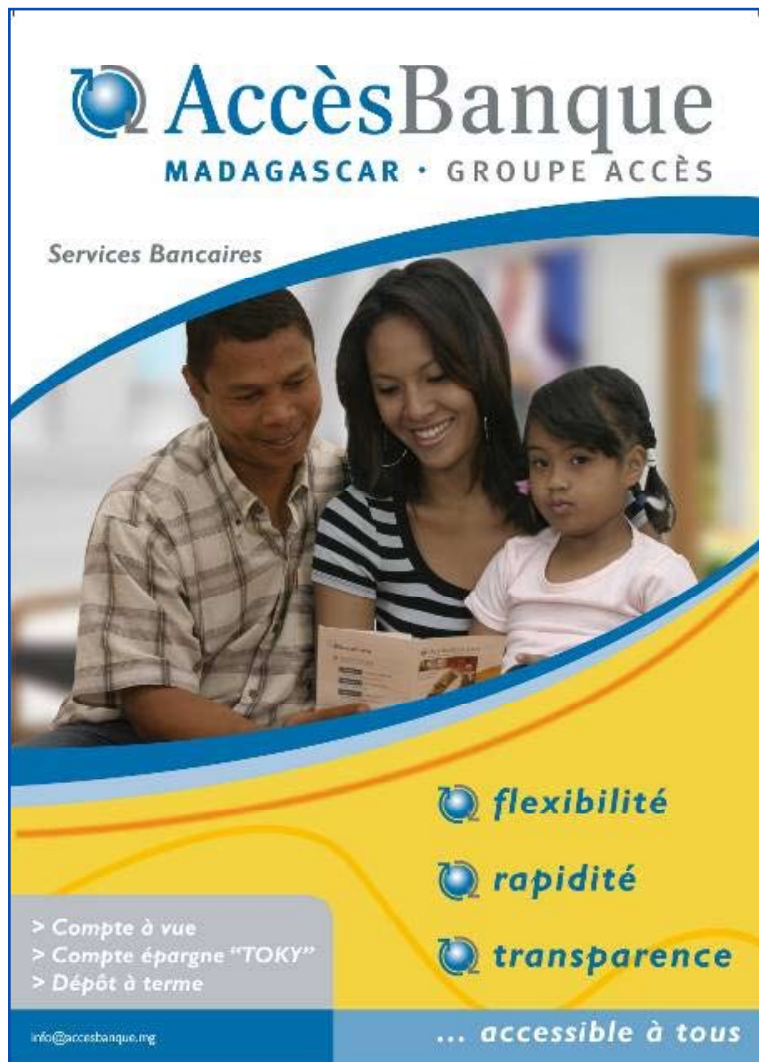
En même temps, les IMF devraient être impliquées dans la contractualisation de l'assistance technique (définition du mandat, sélection des prestataires, etc.) afin qu'elles soient capables de le faire elles-mêmes à l'avenir.

Un programme de renforcement des capacités qui offre de l'assistance technique gratuite aux IMF est une erreur. Si l'assistance technique est gratuite, les IMF ne lui prêteront aucune valeur et elles ne seront pas prêtes à la payer à l'avenir même si elles en ont besoin. Par ailleurs, les bailleurs de fonds créent une distorsion de marché en donnant de l'assistance technique gratuite, et les fournisseurs commerciaux de tels services ne pourront pas développer un marché viable leur permettant de survivre après le départ des bailleurs de fonds.

« Plus les IMF participent à la prise en charge financière [de l'assistance technique], plus elles se sentent impliquées. Ainsi, au moment de se retirer, les IMF sont capables de gérer cela toute seule. Elles auront développé les compétences nécessaires à la sélection des consultants et à la rédaction du contrat. »

- Chris Musoke, AMFIU, Ouganda

Valorisez votre « marque » – pas celle des bailleurs de fonds.



Vous ne trouverez pas de logo d'un bailleur de fonds sur les supports marketing d'AccèsBanque.

La pérennité est la question-clé de la microfinance et afin de l'atteindre, les clients doivent repayer leurs prêts avec un certain montant d'intérêt. Si les clients voient le logo d'un bailleur de fonds, ils pourront croire qu'un « riche » bailleur de fonds subventionne l'institution de microfinance et ne pas se sentir obligés de repayer leurs prêts.

Il n'est pas facile de persuader un bailleur de fonds de ne pas donner trop de visibilité à sa participation. Mais souvenez-vous que les institutions de microfinance sont soutenues par de nombreuses parties, telles que les bailleurs de fonds internationaux, les investisseurs traditionnels et les investisseurs sociaux, etc., ainsi que par leurs propres bénéficiaires. Les IMF ne peuvent pas mentionner tous ces soutiens dans leurs brochures marketing.

« Nous faisons face à un problème au démarrage et avons décidé de ne pas utiliser le logo d'un bailleur de fonds et de ne pas faire mention de sa participation, car si les emprunteurs voyaient le logo du bailleur de fonds, ils pouvaient interpréter les crédits octroyés comme de l'argent qu'ils n'ont pas besoin de rembourser. Bien que l'UE ait exigé que leur participation au programme soit bien visible, nous avons résisté car nous ne voulions pas que cela soit trop clairement énoncé auprès de nos emprunteurs. »
- Olivier Bailly-Bechet, Advans Cameroun

Commencez tôt l'apprentissage entre pairs.

N'attendez pas la fin de la subvention pour soutenir les efforts d'apprentissage entre pairs avec les organisations partenaires. Si des occasions d'apprentissage sont incluses dès le début du programme, la confiance et le soutien mutuel peuvent se développer parmi les partenaires.

Voici quelques façons d'encourager l'apprentissage entre pairs :

- Planifiez et budgétisez des activités d'apprentissage entre pairs dans les programmes de renforcement des capacités.
- Faites démarrer l'apprentissage entre pairs dès le début de la subvention et stipulez-le clairement dans l'appel à propositions.
- Laissez les partenaires mener les choses.
- Utilisez toute une panoplie de méthodes pour favoriser l'apprentissage (appels téléphoniques via Skype, séminaires, cyberséminaires, multimédia, ...)
- Consacrez des ressources à ces activités dès le début afin de pouvoir payer un facilitateur pour guider et gérer le processus d'apprentissage en cours.
- Partagez les enseignements de l'apprentissage entre pairs avec le secteur plus large de la microfinance.
- Développez des produits d'apprentissage que les autres praticiens et parties prenantes pourront trouver précieux.

Utilisez un mélange de méthodes d'éducation pour adultes et d'approches participatives pour impliquer activement tout le monde.

Vous pouvez utiliser cet instrument dans votre institution. [Ecoutez la présentation.](#)

Nous vous remercions tout spécialement.

Nous pensons vraiment ce que nous disons, nous n'aurions pas pu réaliser tout cela sans vous.

AccèsBanque Madagascar

- Martin Spahr

ADE Finance

- Abdoulaye Diasse

Alterfin

- Sandra Bythell

AMFIU

- Zainabu Asimwe
- Chris Musoke

Aquadev

- Felix Vanderstricht

Advans Cameroun

- Olivier Bailly-Bechet

Financial Services Association

- Florence Muia

Horus

- Grégoire Danel

KDA

- Aleke Dondo
- Emma Kimani

MIFED

- Simon Yon Tjega

Opportunity International Bank Malawi

- Claudia Mckay

Opportunity International/UK

- Sally Vicaria

Reliance Bank

- Baboucarr Khan

SIDI

- Catherine Bellin-Schulz
- Julie Szantyr

Taanadi

- Salifou Tahirou

Triodos

- Aaf Grasveld

TridosFacet

- Geert-Jan Schuite

Urwego Opportunity Bank

- Ross Nathan
- Faustin Zihiga

Carib-Cap

- Maureen Webber

Pacific Financial Inclusion Programme

- Tillman Bruett

Microfinance Pasifika Network/FDC

- Luse Kinvuwai

Personnes-ressource

- Renée Chao Beroff, CIDR
- Patrick Gobin, Horus
- Camille Striffling, Horus
- Gilles Galludec, IFC
- Peter Mukwana, MicroSave

Facilitateurs

- Alexia Latortue, CGAP
- Lillian Diaz, Independent Consultant

Coordinatrice

- Antonique Koning, EU/ACP Microfinance Programme

Conception et design du livret

Lillian Diaz

Mike Rios, Marketing Consultant

Crédits photographiques

Opportunity International/UK

URWEGO Opportunity Bank

Rolando Villanueva, The Transaction, Kampala, Uganda

Ron Londen, Susu Collector, Accra, Ghana