

Compte-rendu de la RENCONTRE SUR LA MICRO-FINANCE INDE novembre 2001

Synthèse

Initiative Développement – Inter Aide – Entrepreneurs du Monde



↑ Photo de classe, YMCA, Pune 30.11.2001

← Malwani ; Bombay



Pune ↑



↑ Malwani (Bombay)



↑ Patil Estate (Pune)

RENCONTRE SUR LA MICRO-FINANCE

Décembre 2001 / 8.2.2002 1/19



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

INDE novembre 2001
Synthèse
Initiative Développement – Inter Aide – Entrepreneurs du Monde

Introduction (26.11.01)	3
Les préoccupations et attentes actuelles des participants.....	3
Pour un développement durable, quelle stratégie de management choisir ?.....	4
Approche groupe ou Approche individuelle ?	5
Services « + » (formations, AF, Epargne, Crédits consommation, collecte à domicile, assurance et sécurisation des fonds...).....	6
Accompagnement des familles (AF)	6
Les liens entre l'accompagnement familial et le crédit :	7
Débat.....	8
Comment mesurer la réussite d'un projet de micro-finance ? (28.11.01).....	9
Viabilité institutionnelle et les cadres réglementaires de la micro-finance.....	10
Quels indicateurs suivre pour gérer un projet ?	10
La viabilité financière est-elle une fin en soi ?	11
Mauvais payeurs	12
Formation des bénéficiaires	13
Formation des équipes locales	14
Transfert des responsabilités aux équipes locales.	15
Echanges futurs	17
Conclusion.....	17
Fiches Pratiques à rédiger avant le 31.03.2001	18
Liste des participants.....	19



Introduction (26.11.01)

Cette rencontre a été organisée sur l'initiative de Franck Renaudin avec l'appui d'Isabelle Roche, Anne-Claire et François-Xavier Hay. Elle s'est faite sous l'égide de Pratiques, dont l'objectif est de favoriser les échanges pour contribuer à **améliorer les actions terrain**.

L'objectif général de cette rencontre était de permettre **des échanges concrets entre opérateurs terrain** ayant, *a priori*, une approche commune de la micro-finance.

Plus particulièrement, l'objectif de cette rencontre était :

- ↳ de **faire le point sur les objectifs de chaque programme** et les **différentes approches** mises en œuvre,
- ↳ de voir en quoi ces approches sont compatibles avec les objectifs annoncés, en **analysant leurs forces et leurs faiblesses**,
- ↳ d'échanger sur les spécificités de chaque programme sans occulter les difficultés rencontrées et les solutions apportées
- ↳ et à partir de là, de **discuter de stratégies communes**, que ce soit en matière de méthodologie et/ou d'échanges d'expériences.

Cette **rencontre** a eu lieu en Inde **du 23 au 30 novembre 2001**. Elle a réuni **22 personnes dont 12** responsables de programme crédit d'Initiative Développement, Entrepreneurs du Monde et Inter Aide, le directeur de Cefor (l'ONG partenaire malgache) et l'assistant béninois du programme de Cotonou. Les équipes des partenaires indiens Navnirman et Annapurna ont été rencontrées lors des visites sur le terrain.

Les préoccupations et attentes actuelles des participants

Les attentes des participants concernaient les thèmes suivants :

- le **transfert d'un projet de l'ONG Nord à l'ONG Sud**,
- la **viabilité et l'autonomisation** des projets,
- comment **mesurer l'impact des projets**,
- quelle est la **vocation et l'objectif de nos projets**
- quels **services proposer pour atteindre nos objectifs** ? ces services doivent-ils être intégrés ?
- la gestion des mauvais payeurs, les indicateurs et outils de suivi.

Après une description de chaque projet (*cf. fiches signalétiques remises en début de rencontre*), un tour de table permet de donner une réponse à la question : **quelles sont les convictions (personnelles) qui motivent nos actions de micro-finance ?**

La micro-finance est vue comme un **moyen qui permet aux familles les plus pauvres de prendre en charge leur propre développement**.

Pour *Inter Aide*, nous dit Franck, **la micro-finance est un moyen parmi d'autres de toucher les plus pauvres, et présente l'avantage de créer une dynamique**. C'est une locomotive à laquelle on peut raccrocher beaucoup de choses. Mais nous sommes loin d'avoir atteint notre but, et il est possible de faire beaucoup plus pour toucher les plus pauvres.

A la lueur de ses expériences, *Initiative Développement* considère désormais que **l'accès au crédit est un besoin élémentaire des hommes et des familles** et que **le micro-crédit permet de remettre les familles exclues dans une situation de choix**.



Mardi 27 novembre 2001 matin: 3 ateliers de travail

Pour un développement durable, quelle stratégie de management choisir ?

Jocelyn Leclerc, Laurent Biot, Xavier Lesaffre, FX Hay, Valérie Dumans, Bruno Montariol (animation Brigitte Marboeuf)

L'atelier devait répondre en priorité aux questions suivantes : **comment rendre un projet autonome ? Quel management choisir ?**

L'atelier a commencé par définir les termes utilisés :

L'autonomie : c'est la capacité d'un groupe à fixer ses propres objectifs, à planifier lui-même son développement à court et moyen terme, et sa capacité à mobiliser les ressources et moyens à mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs.

(L'autonomisation étant donc le processus menant à l'autonomie).

En terme de management, l'atelier considère que le **contrôle d'une structure par ceux à qui elle est destinée permet de limiter les risques de dérives.**

Les grandes « lignes de conduite » pour rendre un projet autonome ont été définies comme suit :

- Intégrer dès l'étape exploratoire la volonté d'autonomie
- Favoriser l'émergence d'un leader, d'une équipe, d'une structure, à travers des formations de tout ordre.
- Favoriser la construction d'une identité de la structure (adhésion à des valeurs / maintien de l'objectif de base).
- L'ONG Nord doit évoluer progressivement vers une position de conseil aux cadres et à l'équipe.

L'atelier s'étant attaché avant tout à la définition des concepts et des grandes étapes à suivre, il a manqué de temps pour entrer dans les détails concrets du type de management à mettre en place, comment transférer et suivre le transfert de responsabilité aux équipes locales? ... Quels sont les circuits de décision ?

Une partie de ces questions a été traitée lors de deux autres ateliers « Cadre réglementaire : avantages et inconvénients des différents statuts possibles » (p. 9) et « transfert des responsabilités aux équipes locales » (p. 14).



Approche groupe ou Approche individuelle ?

Maurille Couthon (rapporteur), Emmanuel Bor, Isabelle Roche, Franck Renaudin, Jérémy Hajdenberg, Gilles Baube (animatrice Anne Carpe)

Prêts individuels, prêts individuels avec caution d'un groupe ou prêts collectifs ? Pourquoi un groupe ? Cet atelier tâchera de faire partager les expériences, d'en discuter les avantages et les inconvénients en se référant, si nécessaire, aux objectifs fixés par le projet. (FX Hay, "programme de la rencontre")

L'atelier est arrivé au consensus suivant : **en milieu urbain, les prêts productifs individuels permettent de toucher les plus pauvres et d'adapter au mieux les autres services proposés.**

Dans les zones urbaines où nous travaillons, l'exode rural est généralement récent. Il y a peu de lien social et de solidarité permettant de développer les prêts de groupe. (Le prêt individuel est une des principales spécificités de la « méthode Uplift »¹).

Toutefois, on reconnaît que le prêt de groupe, si la solidarité interne joue, peut permettre de toucher beaucoup de monde à un coût moindre.

Les projets continueront donc à **privilégier les prêts individuels**, mais ils pourront être couplés à des prêts de groupes, pour les emprunteurs menant le même type d'activité par exemple (cf. Bénin), tout en gardant une approche individualisée (de manière à ce que chacun des prêts individuels accordé à chacun des membres du groupe soit adapté aux besoins de l'emprunteur).

L'approche groupe est donc limitée à son minimum (caution solidaire + épargne commune). Avantage pour le projet = coûts moins élevés (une partie de la gestion du prêt étant déléguée au groupe) et meilleur taux de remboursement (du fait de la caution solidaire).

Avantage pour les emprunteurs : taux d'intérêt plus bas (puisque les coûts pour le projet sont moins élevés que dans le cas de prêts individuels).

L'inconvénient des groupes est qu'ils semblent avoir tendance à limiter la progression des emprunteurs.

¹ Les spécificités de la méthode Uplift développée à Manille sont :

◆ **Une très grande flexibilité pour pouvoir toucher les plus pauvres**

Aucune garantie, aucune épargne ou formation préalable ne sont exigées. C'est l'emprunteur qui choisit le montant du remboursement et de l'épargne. Il peut les modifier en cours de contrat, sans pénalités.

◆ **Une responsabilité individuelle et non collective**

Les bénéficiaires ne sont pas solidaires du prêt de leurs voisins.

◆ **Une très grande proximité avec les bénéficiaires**

Le personnel est recruté autant que possible au sein des communautés appuyées. Les agences de crédit sont implantées au sein des quartiers d'intervention.

◆ **Un suivi informatisé pratiquement en temps réel**

Chaque paiement est saisi dans les 24 h. Les principaux indicateurs financiers sont ainsi réactualisés. La situation individuelle des bénéficiaires est reconnue en permanence.

◆ **Le prêt est un service parmi beaucoup d'autres**

D'autres activités susceptibles d'améliorer les conditions de vie des bénéficiaires sont également proposées.

Décembre 2001 / 8.2.2002 5/19



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

Services « + » (formations, AF, Epargne, Crédits consommation, collecte à domicile, assurance et sécurisation des fonds...)

Sylvie Lewden, Jean-Luc Galbrun, Anne-Claire Hay, Samuela Andrianome, Audrey Vignau et Luc Rouillet, Anne Carpentier

L'atelier a été recentré sur la question suivante: quels sont les services primordiaux qui doivent être associés à l'épargne et au crédit pour permettre d'atteindre notre objectif (le développement des familles les plus pauvres)?

Les deux services primordiaux sont évidemment le prêt et l'épargne².

A la quasi unanimité³ l'atelier pense que le micro-crédit doit être complété par une approche sociale.

L'accompagnement des familles est considéré par l'atelier comme **le service primordial pour permettre au crédit d'atteindre les plus pauvres.**

Comment intégrer **les services non-financiers au système de crédit ?**

Les indicateurs financiers du projet doivent être accompagnés **d'indicateurs du développement de la famille** afin que les équipes locales gardent en tête l'objectif de développement des familles (et ne se limite pas aux objectifs financiers).

Ces indicateurs permettront également de **mieux évaluer l'impact des services.**

L'accompagnement est un travail dans lequel il faut se donner du temps : la durée de l'accompagnement ne doit pas dépendre de la durée du prêt. **A l'inverse, le développement social ne doit pas limiter l'accès aux prêts successifs.**

Les équipes d'accompagnement des familles et de crédit doivent être séparées et spécialisées parce que le crédit et l'accompagnement des familles sont deux métiers différents.

Les responsabilités de chacune des équipes (social / crédit) doivent être clairement définies.

Cependant, les équipes doivent aussi travailler **ensemble, puisqu'elles travaillent au même objectif** bien que de manière différente.

Est-ce au projet crédit de financer tout ou partie de ces services ?

Uplift prévoit à terme de financer **une partie des services non-financiers sur le crédit. L'exemple de Navnirman montre que c'est possible.**

Cependant **deux calculs de l'autonomie financière peuvent être faits : avec et sans les services non-financiers** - et l'on peut continuer de financer les services non-financiers sur des subventions spécifiques tant que l'autonomie financière n'est pas atteinte.

La première partie de l'atelier ayant été consacrée à échanger sur les différents services proposés par les projets, nous avons manqué de temps pour :

- **définir les services primordiaux** : qu'entend-on par accompagnement des familles ? Par formations ? Quels contenus pour quelles formations ?
- **comment mettre en œuvre ces services primordiaux** (avec quel niveau d'intensité) ?
- **et répondre à une autre question** qui se pose sur plusieurs projets : **quels autres services proposer ?** (prêts à l'habitat ? prêts scolaires ? assurance ?)

Pour les **autres types de prêts**, il faut se garder de sur endetter les familles et **promouvoir avant tout l'épargne et l'utilisation de cette épargne.**

Mercredi 28 novembre 2001 MATIN : (9 h 30 – 11 h en plénière)

Accompagnement des familles (AF)

² Deux services indiens retiennent l'intérêt: le « **partners' networking** » (Navnirman) qui met en rapport les emprunteurs (les producteurs et les revendeurs par exemple) et les « **common interest groups** » (Pune) : des emprunteurs peuvent par exemple se regrouper pour acheter leur stock en gros à un meilleur prix.

³ excepté Jean-Luc Galbrun



L'objectif de l'**accompagnement des familles** est de responsabiliser les familles les plus démunies et de les mobiliser sur des objectifs précis, de renforcer leur confiance en leur propre capacité et de les encourager à faire appel aux services publics ou privés existants.

A travers la résolution de problèmes concrets de santé, d'éducation et d'accès à l'emploi, l'**accompagnement familial vise à remobiliser les familles afin qu'elles s'impliquent dans une démarche de changement.**

Après identification des familles à travers une enquête domiciliaire, l'essentiel de la méthode repose sur de **fréquentes visites domiciliaires** (hebdomadaires ou bi-hebdomadaires) pendant lesquelles l'animatrice établit une **relation de confiance** avec la famille.

L'accompagnement des familles est une tâche délicate et les animatrices doivent être solides, **spécifiquement formées** à ce **travail d'écoute « responsabilisante »**, et **suivies régulièrement.**

A Pune⁴ comme à Bombay, 85% des problèmes perçus par les familles sont résolus au bout de **4 mois**. Les visites hebdomadaires sont stoppées et on ne fait plus que des visites mensuelles pour vérifier que les résultats se maintiennent : 6 mois après l'arrêt de l'accompagnement, 80% des familles ont maintenu ou amélioré leurs résultats.

L'objectif de l'accompagnement des familles est de dynamiser les familles, de leur donner confiance en elles pour qu'elles puissent devenir autonomes. Navnirman évalue le niveau d'autonomie de la famille (« sustainability ») en mesurant : → **la capacité de la famille à résoudre ses problèmes** → **sa capacité à faire des projets** → **sa capacité à aider les autres**

En complément des visites domiciliaires, des actions spécifiques peuvent être organisées pour mobiliser les bénéficiaires dans un cadre élargi (clubs de mamans, clubs des pères, ateliers jeunes, ateliers d'éveil pour les tout-petits...). Des « permanence sociale », (lieux d'accueil implantés au sein des quartiers, où les familles peuvent obtenir conseils, références, ou demander un accompagnement plus appuyé) ont également été ouvertes à Tana, Manille et Bombay.

Les liens entre l'accompagnement familial et le crédit :

Le programme crédit-épargne de Cotonou (PCE) a essayé de garder une approche sociale (formation de l'équipe crédit, formation sociale des emprunteurs...). Mais de plus en plus, le suivi social se réduit à l'analyse de la situation initiale de la famille. Pour être pleinement efficace, le référencement à Racines pour l'accompagnement des familles devra être formalisé.

Le programme crédit épargne de Cotonou considère que le crédit est une clé d'entrée dans un quartier où les emprunteurs constituent en quelque sorte le « peloton de tête ». Le projet, qui a actuellement une approche minimaliste, est clairement en train de se poser la question de la place du social au sein du PCE. Pourtant, pour ID, le crédit est au cœur d'un travail social.

Les programmes de Pune et de Tana font le même constat : le lien entre le crédit et l'AF est difficile à mettre en place car ces deux actions ne s'adressent pas aux mêmes populations. L'AF touche les familles les

⁴ Pune : [Voir la présentation synthétique sur la méthodologie de l'accompagnement des familles à Pune](http://www.interaide.org/pratiques/pages/urbain/santesocial/puneaf.htm) (Anne-Claire Hay, janvier 2001) <http://www.interaide.org/pratiques/pages/urbain/santesocial/puneaf.htm>



plus pauvres des plus pauvres, qui ne sont pas éligibles (pas prêtes) pour un crédit. C'est une limite du projet AF que de ne pas pouvoir proposer de solutions aux problèmes économiques des familles⁵.

En revanche, Navnirman et Uplift Manille à l'échelle d'une agence crédit ont chacun de manière différente réussi à faire un lien entre le crédit et l'accompagnement des familles.

A **Manille**, après deux tentatives de rapprochement AF / crédit qui ont échoué faute de préparation et de formation des équipes, un projet pilote reliant l'accompagnement des familles au projet Uplift a démarré en janvier 2001 en collaboration avec Cécile Bizouerne (psychologue, RP en appui à Lingap⁶) : 2 conseillères familiales, intégrées à l'agence de crédit de Road Ten, suivent les familles qui leurs sont référées par les collectrices (les conseillères ne s'occupent absolument pas du prêt).

Sur cette agence, les deux actions (Uplift et AF) fonctionnent en harmonie. Pour l'instant, ce projet ne touche que des familles bénéficiant déjà d'un crédit mais l'ambition initiale est de toucher aussi d'autres familles parmi les plus pauvres pour les amener progressivement au stade où elles peuvent avoir un prêt. **Deux questions se posent maintenant: comment autonomiser ce projet AF et comment l'étendre ?**

Pour Navnirman, à travers la résolution de problèmes concrets, l'objectif de l'accompagnement des familles **est de dynamiser les familles, de leur donner confiance en elles pour qu'elles puissent devenir autonomes**. Dans ce sens là, l'accompagnement peut être vu comme le « tronc de l'arbre du développement » dont les branches sont les services proposés : crédit, éducation, référence vers les services publics.

A Navnirman, les liens entre les projets AF et crédit sont systématisés : la « family form », l'outil d'évaluation utilisé par toutes les équipes (AF, Crédit, éducation, TB), stimule les équipes à travailler sur tous les problèmes de la famille. **Les coordinateurs de chaque volet se réunissent chaque semaine** pour référer les familles d'un volet à un autre et suivre les référencementements qui ont déjà été faits.

Environ 20% des familles accompagnées sont référées au projet de micro-finance. Il y a des cas où l'accompagnement des familles d'emprunteurs a permis d'améliorer leurs remboursements.

Il est important de **former les équipes crédit à l'approche sociale et de former l'équipe sociale au fonctionnement du volet crédit et aux conditions d'octroi du prêt**.

*Par exemple, l'équipe AF de Navnirman travaille maintenant sur **la préparation au prêt avec la famille avant de référer les familles au volet crédit** (auparavant, elle référerait trop vite au projet crédit des familles qui n'étaient pas prêtes). La clé est dans l'organisation des équipes, à travers des formations et des rencontres régulières.*

Débat

Un débat suit ces 5 présentations : Florence a noté que Maurille présente le crédit comme une « clé d'entrée », comme le fer de lance tandis qu'Isabelle pense que l'accompagnement des familles est le « tronc du développement ». Les directeurs d'ID, Philippe et Bruno ne sont pas certains qu'il faille commencer sur un quartier par le crédit ou par l'AF. Quelle est la position d'Uplift ?

Uplift Manille démarre par des actions de crédit mais avec dès le départ une volonté d'ajouter d'autres services (en commençant par la formation).

Jean-Luc Galbrun pense pour sa part qu'en intégrant l'accompagnement des familles au sein d'un projet crédit, on risque de ne toucher que les familles des emprunteurs. Le référencement a un projet extérieur lui semble

⁵ A Bombay, le projet AF de Navnirman encourage les mères de familles à faire des petits travaux à domicile pour augmenter leurs revenus et les incite à épargner

⁶ l'ONG philippine qui a repris les projets sociaux initiés avec IA.



plus efficace, en tout cas pour le Bénin ; pour lui, les projets intégrant les deux services sont dans la schizophrénie.

Cependant Bidlisiw aux Philippines et Navnirman à Bombay donnent de bons exemples d'intégration des activités et Shridar pense que les projets d'accompagnement des familles peuvent être financés par le crédit avec au moins 4 ou 5 agences de crédit.

Comment mesurer la réussite d'un projet de micro-finance ? (28.11.01)

(3 ateliers sur le même thème)

L'objectif général de nos projets de micro-finance est le développement des familles. Tous nos projets cherchent donc à **évaluer l'impact de leur action au niveau des familles.**

La plupart des projets sont confrontés aux mêmes problèmes :

- complexité de l'élaboration de l'outil d'évaluation
- formation du staff,
- temps,
- complexité de mise en œuvre,
- et complexité du traitement et de l'exploitation des données
- Une autre difficulté évoquée est d'obtenir une information vraie, en évitant les biais.

Un point commun se retrouve sur la plupart des projets: **on ne peut pas se contenter de mesurer les aspects financiers ; l'aspect social doit être pris en compte.**

Deux types d'outils permettent de mesurer l'impact d'un projet :

➤ **Les études d'impact** donnent une vision à un moment *t*. Elles peuvent être intéressantes mais sont très **chronophages**. Uplift Manille vient de réaliser une étude pour **mesurer l'impact du programme, voir si on touche les plus pauvres et tester les indicateurs** (qui seront repris dans l'outil de mesure permanent). 600 personnes ont été interviewées. Pour concevoir cette étude d'impact Xavier Lesaffre s'est beaucoup inspiré du « Guidelines for Microfinance Impact Assessments » du CGAP⁷.

Les 600 enquêtes sont remplies et attendent d'être saisies... La leçon tirée de cette expérience est qu'il faut **réfléchir à la base de données et anticiper sur la saisie au moment où on élabore le questionnaire.**

Ce type d'enquête est si chronophage qu'une question demeure : **ne faudrait-il pas mieux externaliser tout ou partie de ce travail ?**

➤ **Outils de suivi permanent** : les projets de Pune, Manille et Bombay travaillent actuellement sur des outils de suivi / évaluation permanent (« family form », « leveling form »)

5 indicateurs se retrouvent dans les outils présentés :

➔ revenu et épargne ➔ équipement et capital ➔ santé ➔ éducation ➔ et « psycho-social » : la proposition de Navnirman **de mesurer les capacités de la famille à faire des projets, à résoudre ses problèmes et à aider les autres** semble judicieuse

La « family form », qui permet de mesurer la progression des familles, **doit permettre aussi d'adapter au mieux le montant du prêt successif** (elle ne remplace pas pour autant la « business monitoring form »). Un outil de mesure d'impact permanent doit pouvoir capter l'utilisation du prêt⁸.

L'outil d'évaluation permanent **doit également favoriser le référencement entre les projets.**

⁷ http://www.cgap.org/html/p_cg_working_group_papers.html et <http://www.cgap.org/assets/images/Cgap3.pdf>

⁸ A Manille, les prêts sont officiellement « productifs » mais on sait qu'au bout du 3^{ème} ou 4^{ème} prêt une partie est affectée à d'autres types de dépenses. Il faut vérifier alors que les revenus générés par le business augmentent toujours et permettront le remboursement. (Voir note Jérémy Hajdenberg sur **la politique de prêts successifs à Manille** <http://www.interaide.org/pratiques/pages/urbain/emploi/reloans.htm>)



Mesurer l'impact de notre action et l'impact des services proposés sur le développement des familles **doit pouvoir nous aider à améliorer notre action, à mieux adapter nos services.** Mesurer l'impact social sur les familles est également une source de motivation pour les équipes terrain.

Jeudi 29.11.01 am : 3 ateliers sur la viabilité d'un projet de micro-finance

Viabilité institutionnelle et les cadres réglementaires de la micro-finance

Jocelyn Leclerc, Jean-Luc Galbrun (rapporteur), Laurent Biot, Isabelle Roche, Emmanuel Bor, Sylvie Lewden (Animation : Anne Carpentier)

Actuellement, tous les projets ont un statut d'ONG. Et **dans tous les pays où les projets interviennent, les ONG n'ont pas le droit de collecter l'épargne des bénéficiaires.** Ce que tous les projets font. Tous les projets devront donc à terme changer de statut. Lequel choisir? Quelles sont les contraintes?

Les statuts possibles :

- **BCAO Bénin** : on peut s'adapter aux contraintes imposées par le milieu bancaire mais elles vont plutôt à l'encontre de notre vocation.
- **non-profit Private company** en Inde ou Banque ailleurs. Une question se pose : peut-on transférer des fonds à une Company/Banque ou faudra-t-il garder une ONG pour les services non-financiers tant que l'autonomie financière n'est pas atteinte- avec le risque que cela comporte de s'éloigner de l'objectif social.
- **Coopératives**: avantages : pas de taxe sur l'épargne, avantages fiscaux; esprit mutualiste.
Inconvénients : risque inhérent aux coopératives auto-gérées bien qu'il soit possible de limiter cela en verrouillant la prise de décision, comme il est possible de le faire aux Philippines avec des membres associés qui n'ont pas le droit de vote et quelques membres de plein droit; mais ce n'est pas très satisfaisant... A chacun de choisir en son âme et conscience...
Il serait également fort complexe de passer du fonctionnement actuel au fonctionnement d'une coopérative (les Coopératives impliquent de former spécifiquement les bénéficiaires): nos projets, à part Sikap, ne fonctionnent pas du tout sur le modèle mutualiste, ce qui pose un problème de culture. En Inde, les coopératives ne peuvent pas recevoir des fonds de l'étranger.

Quels indicateurs suivre pour gérer un projet ?

Luc Rouillet, Audrey Vignau, Xavier Lesaffre, Samuela Andrianome, Valérie Dumans, Anne-Claire Hay, Gilles Baube (animation Anne Carpe)

✂ Indicateurs opérationnels (mensuels)

- Nombre de crédits octroyés : nouveaux
 - Successifs
- Montant
- Niveau
- (Type d'activité financées)
- taux de collecte (montant encaissé sur montant attendu)
- taux de remboursement (capital + intérêt) à 1 mois, 3 mois, 6 mois et 1 an
- arriérés :
 - créances courantes (retards de collecte)
 - créances totales ("past due")
 - à maturité
- Un indicateur de fiabilité des remboursements est utile pour évaluer au plus juste le montant du prêt successful
- Intérêts collectés
- Epargne (obligatoire / volontaire)
- Solde d'épargne du mois précédent
- Mouvements d'épargne (retraits – dépôts)
- Soldes du mois en cours
- Répartition par bénéficiaires
- Montant moyen par bénéficiaires

Décembre 2001 / 8.2.2002 10/19



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

- Indicateurs de productivité par agence

Pour les indicateurs non-financiers, voir atelier impact p.8

La viabilité financière est-elle une fin en soi ?

Franck Renaudin, Jérémy Hajdenberg, Bruno Montariol, Maurille Couthon, FX Hay (animation Brigitte Marboeuf)

Tous nos projets ont un coût que nous cherchons à couvrir par les revenus d'intérêts. Nous parlons d'autonomiser les agences, pourtant nous ne cherchons pas à faire de nos projets des entreprises profitables... quelle attitude adopter ? Qu'est ce qui différencie un projet autonome d'une entreprise ? Un projet foncièrement dépendant de fonds étrangers est-il une réussite de développement durable ? (FX Hay, extrait du "programme de la rencontre")

La viabilité financière n'est pas une fin en soi mais une contrainte incontournable si l'on veut maintenir à terme le service de crédit.

Elle est la **conséquence** de notre objectif, et la conséquence d'un bon travail.

Comme on l'a vu lors de l'atelier "services plus" (p. 5) :

Uplift Manille compte financer à terme une partie des services non-financiers, y compris idéalement l'AF, sur le crédit et l'exemple de Navnirman montre que c'est possible.

En revanche, **deux calculs de l'autonomie financière doivent être faits : avec et sans les services non-financiers.**

On peut bien entendu continuer de financer les services non-financiers sur des subventions spécifiques tant que l'autonomie financière n'est pas atteinte.

Faut-il **séparer les services financiers des services non-financiers dans la compta analytique** ? Si on exclut systématiquement les services aux plus pauvres dans le calcul de la viabilité financière cela veut dire que la micro-finance pour les plus pauvres n'est pas viable. Ce n'est pas choquant, et c'est même normal qu'on ait besoin de financements complémentaires pour financer les volets sociaux mais **la viabilité financière avec tous les services primordiaux devrait rester un objectif.**

Pour aller vers l'autonomie financière:

- **Assurer un bon taux de remboursement** (d'où l'importance d'un bon suivi/conseil des emprunteurs)
- **Optimiser les coûts** (un exemple est le passage à la collecte hebdomadaire)
- Assurer une **bonne adéquation entre le montant du prêt et les besoins de l'emprunteur**
- Faire attention aux prêts d'un montant importants ! et aux risques de dérives ! (ce n'est pas le même métier et certaines organisations le font peut-être mieux que nous)
- **Motiver les équipes** (bonus financiers... Qui doivent aussi être calculés sur la progression sociale des familles des emprunteurs⁹)
- Bien manager les équipes de collecteurs qui font tous les jours le même boulot et qui tout les jours, doivent avoir la pêche pour aller collecter... Associer aux indicateurs financiers des **indicateurs du développement de la famille** doit permettre aux équipes locales de garder en tête l'objectif de développement des familles (et de ne pas se limiter aux objectifs financiers).
- Formation des équipes locales et des ONG locales à la gestion...

"Small is beautiful ?" L'atelier s'achève sur une question : il y a-t-il une taille optimale ? L'exemple d'Uplift Manille montre qu'une croissance trop rapide est risquée car le taux d'autonomie financière a baissé.

⁹ **Mesurer l'impact social de notre action est également important pour motiver l'équipe de collecteurs.** Si on ne mesure que les ratios financiers, on risque de perdre les meilleurs membres des équipes – ceux qui ont une vision sociale. Par conséquent, les primes octroyées au personnel terrain ne doivent pas être uniquement calculées sur les aspects financiers (collecte, taux de remboursement...) mais aussi sur le développement social des emprunteurs.



29.11.01 : L'après-midi : 3 ateliers

Mauvais payeurs

Isabelle Roche, Anne-Claire Hay, Samuela Andrianome, Sylvie Lewden ? (animation Anne Carpe)

On peut parler de mauvais payeur **avant** ou **après la date d'échéance du prêt**. Dans des cas exceptionnels (funérailles, incendie...) on peut bien évidemment mettre en place une période de grâce.

Dans le cas de difficultés ou de retards de paiement, faut-il restructurer le prêt avant l'échéance ? Cette mesure ne fait pas l'unanimité : comment serait-ce vu par les autres emprunteurs ? Ce n'est pas faisable avec les systèmes informatiques utilisés actuellement.

Peu ou pas de mesures sont prises avant la date d'échéance hormis la visite à domicile de la responsable d'agence puis convocation à l'agence (Navnirman). Avant cette date butoir, les emprunteurs ne se sentent pas en retard.

✂ **Les projets utilisent différents outils**: les feuilles de collecte informatisées permettent un suivi dès l'octroi du prêt. Au niveau de l'agence, cela permet de mettre rapidement en place un plan de recouvrement pour les mauvais payeurs.

Indicateurs d'analyse de portefeuille : taux de remboursement, % de prêts restructurés, nombre de "write-off".

Un indicateur de fiabilité des remboursements est utile pour évaluer au plus juste le montant du prêt successif.

Après la date d'échéance, les mesures qui peuvent être utilisées sont : lettre de relance, visite par l'équipe, visite d'huissier et saisie (pour donner l'exemple). En cas de retard, Navnirman organise avant tout une confrontation, au bureau ou à l'agence avec l'emprunteur et son garant.

On peut également faire jouer la pression du groupe à travers des comités d'emprunteurs, les groupes de femmes (« *malia mandal* ») **ou la pression extérieure** en faisant intervenir un membre de l'équipe d'une autre agence ; 1 autre superviseur (qui peut se faire passer pour un huissier...) ou un représentant des autorités locales. **Mais aujourd'hui, il est difficile d'évaluer le rapport coût / efficacité de ces mesures.**

Si des pénalités de retard sont pratiquées ici ou là (soit en laissant courir l'intérêt, soit en appliquant des pénalités de retard supplémentaires) les projets se posent la question : **faut-il continuer d'appliquer une mesure pénalisante et peu efficace ?**

La question du garant est également posée: si le garant fait partie de la famille de l'emprunteur, c'est une mesure peu utile. Si on demande un garant qui a des revenus (comme le fait Navnirman) le risque est de restreindre l'accès des plus pauvres au crédit, mais cette mesure pourrait être utilement appliquée aux crédits d'un montant important.

Mettre **en place un fonds de garantie** comme l'a fait Annapurna à Pune (2 Rs / nouveau prêt) pour couvrir les pertes en cas de problème insoluble est une idée qui a retenu l'intérêt des participants.

Une question demeure : en deçà de quel montant et au-delà de quelle durée doit-on passer un prêt non recouvré en perte (ce qui semble nécessaire, pour alléger le travail et gérer au mieux les listings) ?

En conclusion, rien ne remplacera la formation et la motivation des équipes pour qu'elles réussissent à convaincre les mauvais payeurs de rembourser leur prêt.

Décembre 2001 / 8.2.2002 12/19



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

Formation des bénéficiaires

Jocelyn Leclerc, Emmanuel Bor, Jérémy Hajdenberg, Gilles Baube, Jean-Luc Galbrun (animation Anne Carpentier)

Avec 23 « pulongs » (littéralement « réunions ») facultatives sur le développement personnel et le business la formation est un élément central à **Uplift Manille**. Uplift Manille pense rendre obligatoires 2 ou 3 sessions techniques avant le prêt (calcul des recettes, dépenses, bénéfices...).

Uplift propose également des « skills trainings », petites formations très courtes destinées en premier lieu aux personnes sans activités, qui permettent en quelques heures d'apprendre une nouvelle recette ou une petite activité rémunératrice. Elles sont payantes (50 pesos ce qui est assez cher) ce qui en fait une activité auto-suffisante. Mais peu de femmes mettent en œuvre les recettes apprises lors des skills-training.

A Sikap, l'approche mutualiste implique nécessairement la formation des bénéficiaires, notamment à la gestion de la caisse coopérative elle-même. Au démarrage, Emmanuel Bor était très sceptique sur les « pulongs » (formations Uplift Manille) mais il pense maintenant qu'elles apportent un grand plus humainement, pour l'esprit du projet et le sentiment d'appartenance mais aussi pour la pérennité de la bonne gestion de la coopérative. L'équipe de Sikap est très motivée par cet aspect de leur travail.

Le projet de Tana a essayé de mettre en place un système de formation sur le modèle d'Uplift Manille avec un diplôme après 6 ou 8 sessions, mais le taux de fréquentation est en chute libre. Les formations sur le business sont assurées par les membres de l'équipe tandis que les formations sociales (hygiène domestique, habitat...) sont externalisées (projet AF - Koloaïna).

Le projet de Tana envisage de mieux cibler les formations (le collecteur repère les besoins de la famille et l'incite à aller à telle ou telle formation) et de renforcer la formation des animateurs à l'utilisation d'outils pédagogiques et de techniques d'animation plus dynamiques.

En Haïti, le projet a mis en place deux formations préalables sur la gestion du business et le marketing. Mais **Gilles Baube ne pense pas que les formations soient une nécessité. Il pense que le micro-crédit seul participe au développement de la famille et peut suffire en lui-même** : une approche intégrée présente des avantages **mais le plus important c'est la pérennité du service de crédit**.

Mais l'atelier n'est pas unanime là-dessus, d'autres pensent que **tout particulièrement dans ces situations urbaines où le lien social est distendu, où les familles sont souvent déracinées, les gens ont besoin de formations**. Cependant, ils ne savent pas exprimer ce besoin, souvent même, ils ne sont pas conscients d'avoir ce besoin.

////////////////////////////////////
Pour être utiles, les formations doivent répondre aux besoins des emprunteurs et **parler des problèmes** (techniques et humains) **auxquels ils sont confrontés**. Les formations doivent **permettre un échange** et être agréables et vivantes.
////////////////////////////////////



Formation des équipes locales

Restitution Sylvie Lewden, Animation Brigitte Marboeuf.

Les équipes (collecteurs-motivateurs, branch managers) sont issues des bidonvilles et nécessitent donc une formation initiale adaptée ainsi qu'une formation continue (certaines formations continues peuvent être externalisées, mais c'est plus coûteux et il faut veiller à faire un cahier des charges pour s'assurer que la formation sera adaptée au niveau et aux besoins des équipes).

Quelques « règles » à garder en tête :

- Lors des formations, éviter de croire que les choses sont évidentes, et qu'elles ont été comprises. **Aller toujours au fonds des choses.**
- **Donner à l'équipe locale des perspectives d'évolution** en terme de connaissances, compétences et pratiques pour renforcer la motivation et réduire le turn-over.
- **Faire une formation spécifique** pour que l'équipe de collecteurs-motivateurs comprenne **l'ensemble du projet et ses rouages.**
- Faire des **formations qui répondent aux besoins des équipes** même si ce n'est apparemment pas lié à l'objectif du programme (par exemple à UPLIFT ou l'équipe est presque exclusivement féminine, des séances d'information sur la maternité, suivi pré et post natal...)
- Faire, comme Navnirman, **une rencontre annuelle de toute l'équipe**, en dehors du cadre du programme pour faire le bilan de l'année écoulée et discuter des objectifs de l'année à venir

Ca vaut le coup (le coût !) d'avoir un formateur par programme (choisir avant tout quelqu'un qui a des compétences pédagogiques).

Les **managers** doivent également être formés (formation continue par les expatriés et par des formations externes).

Pour évaluer l'impact des formations et pouvoir les améliorer, les projets doivent mettre en place un système de **suivi-évaluation des formations.**

Pour conserver le bénéfice des formations réalisées à un moment *t*, les projets doivent également **capitaliser les formations**, y compris externes.

? L'atelier se clôt sur une question : **quid de la formation initiale (et continue) des expatriés ?**



Transfert des responsabilités aux équipes locales.

Maurille Couthon, Jean-Luc Galbrun, Xavier Lesaffre, Jocelyn Leclerc, FX Hay, (Anne Carpentier).

Il faut se donner le temps (3 à 5 ans) de franchir les différentes étapes d'un transfert de responsabilités.

Une organisation doit se construire et **se construire une identité**.

On ne peut pas **donner des pouvoirs** sans donner en même temps **les moyens des les exercer**. Il faut aussi des garde-fous.

Le partenariat doit se construire sur des **objectifs communs**.

Préparer le terrain avant le transfert de responsabilités :

Former l'équipe à la réalisation du projet (formation initiale et continue sur des thèmes techniques et autres : recueil des données, élaboration d'indicateurs, analyse d'impact, animation, dynamique de groupe stratégie, management, gestion de conflits...) et **évaluer régulièrement sa capacité sur le plan opérationnel**.

Recruter du personnel intermédiaire de qualité (ce qui n'est pas toujours facile...), avec selon la taille du projet, 2 managers appuyé par 4 ou 5 « assistants » **de manière à former un pool de futurs directeurs potentiels**.

Dès les premières années du projet, mettre en place un **comité de direction** composé de l'expatrié responsable du projet et des responsables de l'équipe locale, de manière à préparer le terrain pour une future reprise.

Une partie des étapes listées page suivante peuvent (doivent) être mises en oeuvre dès le démarrage du projet (former l'équipe en l'associant à la rédaction des rapports, des budgets, à la recherche de fonds, à la comptabilité...)



En Haïti, Gilles a monté un « **comité de conseil** » **au projet** qui n'a pas de pouvoir mais qui peut être un premier pas vers un futur conseil d'administration.



Isabelle Roche a mis en place à Navnirman des **sessions trimestrielles d'évaluation et de planning** réunissant toute l'équipe de Navnirman à l'extérieur du bidonville, sur plusieurs jours, dans un cadre spécifique (le village des pêcheurs...). Outre leur vocation première, ces moments sont aussi l'occasion de créer ou renforcer un esprit d'équipe, une cohésion, une identité autour de valeurs et d'objectifs communs.

Plusieurs étapes concrètes dans le transfert des responsabilités d'un projet à un partenaire local ont été listées lors de l'atelier. Ces étapes concernent plus particulièrement le cas où une ONG Nord transfère un projet à une ONG Sud qui vient de se créer à partir de l'équipe du projet.

Une fois que l'ONG Sud est créée, il s'agit donc plus d'apporter un **appui institutionnel**. Tous les aspects de la gestion quotidienne d'un programme doivent être transférés progressivement à l'ONG Sud. Chaque étape est une occasion de formation de l'ONG Sud. Parallèlement, l'ONG Nord doit évoluer progressivement vers une position de **conseil** aux cadres et à l'équipe (ne pas donner systématiquement des instructions, des réponses aux questions, mais faire réfléchir, aider l'équipe à trouver par elle-même les solutions). **Instaurer une relation de confiance est la meilleure base d'un partenariat**.

Cet appui institutionnel demande des **compétences spécifiques** que nous n'avons pas toujours en interne¹⁰. Il ne faut donc pas hésiter à externaliser (et à budgéter !) certaines formations.

¹⁰ D'autres expériences existent, voir par exemple sur le site du Gret « **Construire une capacité locale de management : une dimension essentielle de la transformation d'un projet en institution. Réflexions à partir d'EMT, institution cambodgienne de microfinance** » N. Gauthier, Gret, juillet 1999, (40 p.) - N° 8 <http://www.gret.org/ressources/frame.htm> : « Transformer un projet en institution n'est pas seulement trouver une forme juridique adaptée et atteindre une pérennité financière. C'est aussi travailler à renforcer les ressources humaines de l'équipe, pour qu'elle s'engage dans le processus de transformation, acquière une véritable capacité de management, soit capable d'élaborer une vision stratégique. Or, la logique projet met en avant l'efficacité à



- Préparer une **convention de partenariat** avec le partenaire; ce travail doit être une occasion de réfléchir sur des **objectifs communs**, sur **les moyens de les mettre en œuvre** et sur **les étapes envisagées**.
- Un **contrat de collaboration sera signé chaque année** (avec le budget annuel, etc.) : à travers ce contrat l'ONG opératrice s'engage à atteindre les résultats prévus : elle est le responsable opérationnel. L'ONG Nord s'engage à apporter suivi, appui technique, formation, financements...
- Planifier les grandes étapes du **transfert sur 3 à 5 ans** et prévoir une **évaluation externe**.
- Informer l'équipe et **l'impliquer dans le transfert des responsabilités** (communication interne)
- **Transfert des salariés de l'ONG Nord à l'ONG Sud**. Travail sur les contrats de travail ;
- Reprise de la comptabilité par l'ONG Sud (formation comptable ; **recrutement d'un comptable**)
- **Double signature sur le compte bancaire** (et à terme signature du partenaire Sud uniquement)
- Rédaction des **rapports narratifs** par l'ONG Sud (trimestriels, annuels...)
- Préparation du **budget annuel** par l'ONG Sud
- Mettre en place un **système d'audit interne régulier**+ outils d'évaluation permanente
- Formation à **l'auto-évaluation** ¹⁴
- **Responsabilisation des équipes** (travail sur les **définitions de poste** avec le détail des activités, des objectifs à atteindre et des indicateurs de manière à permettre l'évaluation du travail de chacun mais aussi l'auto-évaluation par chacun ; Faire avec l'équipe un organigramme des tâches définissant qui fait quoi quand)¹¹
- Faire faire un **planning mensuel des tâches** comme l'a fait FX Hay avec Sneh Deep et Vikas.
- Prévoir des **formations régulières** en interne et **en externe** de l'équipe terrain sur des thèmes techniques ou autres : recueil des données, élaboration d'indicateurs, analyse d'impact, animation, dynamique de groupe stratégie, management, gestion, gestion de conflits...
- Formation **au recrutement**¹², à la **gestion des ressources humaines** + communication interne (à externaliser si l'ONG Nord n'a pas –toutes– les compétences nécessaires en interne) ¹³
- Formations à la **rédaction de dossiers de financement** (cadre logique, budget...), à la **recherche de fonds** et à la communication externe (formation à externaliser si nécessaire, comme ce fut le cas pour les partenaires indiens) ¹⁴
- Démarrer la recherche de fonds complémentaires **dès le début** (même si un cofinancement vient d'être obtenu pour plusieurs années)
- Inciter et former le partenaire à **capitaliser l'expérience** acquise
- **Favoriser l'émergence de l'identité** de l'ONG Sud à travers des formations (internes et externes), à travers l'implication du CA, à travers l'émergence de leaders, à travers des moments spécifiques (rencontres d'auto-évaluation trimestrielles et annuelles, cf. Navnirman).
- **Former et impliquer le conseil d'administration** (notamment à travers des visites du terrain...)
- Organiser avec l'ONG Sud (rédaction des termes de références, choix des évaluateurs...) une **évaluation externe** à la 3^{ème} ou 4^{ème} année (selon que le transfert a été prévu sur 5 ou 6 années).
- Organiser des **visites croisées** sur d'autres projets menés en partenariat avec d'autres ONG Sud.

court terme, dans une structure dirigée de fait par l'assistance technique. Comment sortir de cette logique et mener un processus de construction des ressources humaines ? Quelles étapes et quels outils ? »

¹¹ Des exemples de définition de poste des projets des Cahos en Haïti devraient être disponibles prochainement.

¹² Voir aussi sur le site Pratiques le document écrit par Dode Laurent « recrutement sur le terrain *Petit manuel à l'usage des responsables de projet* » <http://www.interaide.org/pratiques/pages/autres/autresth/1recrute.htm>

¹³ Le F3E a écrit une fiche « Lorsque les Organisations de Solidarité Internationale du Nord se désengagent : enjeux de l'autonomisation » **dont je recommande chaudement la bibliographie** : <http://www.f3e.asso.fr/etudeval/antrans/antrans1.htm>

Des éditions anglo-saxonnes se sont spécialisées dans le renforcement des capacités des organisations du Sud, notamment : <http://www.bookaid.org/resources/ngo/index.html> : catalogue d'ouvrages sur: management theory and practice, practical skills, communication skills, evaluation, fundraising guides, books on accounting for NGOs... <http://www.scn.org/cmp/index.htm> Community Self-management, Empowerment and Development, contient des petits modules (B.A-Ba) de formation au management.



Echanges futurs

Lors du tour de table clôturant la rencontre, les participants ont décidé d'écrire des fiches pratiques sur les sujets abordés lors de la rencontre, et à mettre en ligne des documents et outils utilisés sur leurs projets.

La liste de ces fiches pratiques et de ces documents et outils est annexée à cette synthèse.

Conclusion

Cette rencontre a été caractérisée par un esprit enthousiaste et une écoute mutuelle et nous espérons que les engagements qui ont été pris quant aux objectifs de nos actions nous guident lorsque des décisions importantes doivent être prises sur les projets.

Le tour de table final et les questionnaires d'évaluation montrent que cette rencontre a répondu aux attentes des participants, même si à l'évidence, tous les thèmes n'ont pas pu être abordés dans le détail.

Les responsables de programme sont nombreux à souhaiter que des rencontres de ce type soient organisées tous les ans ou tous les 18 mois. D'ici là, le souhait de continuer à échanger est général. Un réseau d'échanges existe, le réseau Pratiques, qui contient de la matière. Mais **ce réseau, c'est à chacun de le nourrir**. Les engagements pris par chacun sur ces échanges futurs sont très encourageants.

Mais le plus dur reste à faire : mettre en oeuvre ces engagements et ces échanges futurs!

*Anne Carpentier
Responsable du Réseau Pratiques
8.2.2002*



Fiches Pratiques à rédiger avant le 31.03.2001

	Auteur	Relectures <u>proposées</u>
Management et responsabilisation des équipes (fiche en cours)	FX Hay	Jean-Luc Galbrun Valérie Dumans
Approche mutualiste	Emmanuel Bor	Laurent Biot
Services additionnels	Jérémy Hajdenberg	Gilles Baube
Formation des équipes	Sylvie Lewden	Maurille Couthon Jocelyn Leclerc
Appui institutionnel / autonomisation, l'expérience d'Uplift Network (fiches en cours)	Valérie Dumans	Xavier Lesaffre Samuela Andrianome
Indicateurs, tableau de bord	Audrey Vignau	Luc Rouillet Anne-Claire Hay
Système informatique	Luc Rouillet	Isabelle Roche
Etude d'impact	Xavier Lesaffre	Audrey Vignau, Valérie Dumans
Crédit de groupe / crédit individuel	Maurille Couthon	Emmanuel Bor
Intégration d'indicateurs sociaux et financiers	Anne-Claire Hay	Sylvie Lewden Luc Rouillet
Montage ONG / coopérative	Laurent Biot	FX Hay Emmanuel Bor
Accompagnement des familles (exp. de Navnirman)	Isabelle Roche	Jérémy Hajdenberg

	DOC et OUTILS à METTRE EN LIGNE	Reçu	Mis en ligne
Emmanuel Bor	Manuel de procédures terrain SIKAP (100 p. <i>en anglais</i>)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Fiches de formation des élus		
FX Hay	Formations : formules Uplift Inde pour l'équipe locale (<i>en anglais</i>)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Base de compta en micro-finance (<i>en anglais</i>)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Simulation d'un projet de micro-finance (xl) avec « budget maker » automatique (<i>en anglais</i>)	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Compte-rendu du séminaire « Network Day India » juin & oct. 2001 (<i>en anglais</i>)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Maurille Couthon	Manuel de formation des bénéficiaires	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Manuel de procédures comptables et financières	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Manuel d'audit interne	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Capitalisation sur l'autonomisation institutionnelle du PCE , août 2001 (140 p.)	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Support de formation pour analphabètes		
	Manuel de formation des agents de crédit à la formation sociale		
Isabelle Roche	Family form (<i>en anglais</i>)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Audrey Vignau et Laurent Biot	Fiches de formation de l'équipe locale (traduction <i>anglaise</i> des formations de Cotonou)	En cours de traduction	
Xavier Lesaffre	Suivi du business (<i>en anglais</i>)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Suivi de l'impact permanent (<i>en anglais</i>)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Luc Rouillet	Fichier d'analyse de bilan : compte de résultat	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Etat de trésorerie (<i>en anglais</i>)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Jocelyn Leclerc	Outils du programme CEFOR : Fiche individuelle d'épargne ; Cahier individuel de suivi conseil et de collecte ; Reçu épargne ; trame du suivi-conseil ; grille des critères socio-économiques ; procédures ; calendrier des agences.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Jérémy Hajdenberg	Comment déterminer le montant des prêts successifs ? (français + <i>annexe en anglais</i>)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



Liste des participants

ONG	Participant	Poste	Pays
CEFOR	Samuel ANDRIANONE	Directeur	Madagascar
EDM	Emmanuel BOR	R. Prog.	Philippines
EDM	Valérie DUMANS	R. Secteur	France
EDM	Xavier LESAFFRE	R. Prog.	Philippines
IA	Anne CARPE *	Mb CA EdM	France
IA	Anne CARPENTIER	Resp Réseau Pratiques	France
IA	Anne-Claire HAY	R. Prog.	Inde
IA	François-Xavier HAY	R. Prog.	Inde
IA	Isabelle ROCHE	R. Prog.	Inde
IA	Jeremy HAJDENBERGER	R. Prog.	Philippines
IA	Jocelyn LECLERC	R. Prog.	Madagascar
IA	Brigitte MARBOEUF *	Mb CA IA	France
IA	Luc ROULLET	R. Prog.	Philippines
IA	Sylvie LEWDEN	R. Prog.	Philippines
IA/EDM	Franck RENAUDIN	R. Secteur	France
ID	Bruno Montariol	Co-directeur	Haïti
ID	Gilles BAUBE	R. Prog.	Haïti
	Florence Germain	Présidente	Inde
ID	Jean-Luc GALBRUN	R. Prog.	Bénin
ID	Maurille COUTHON	Ass. Progr.	Bénin
ID	Laurent BIOT	R. Prog.	Ghana
ID	Audrey VIGNAU	Ass Progr	GHANA



Annexe 1

sujets d'intérêts des participants / sujets sur lesquels chaque participant se pose des questions (lundi 26/11/2001)

Jocelyn Leclerc (Crédit et Accès à l'emploi en entreprise à Antananarivo en collaboration avec CEFOR) :

processus de transfert de l'ONG Nord à l'ONG Sud
Gestion de l'épargne : comment, combien, pourquoi
Evaluation, impact, indicateurs

Samuela Andrianome (Directeur de CEFOR) : rajoute : gestion des mauvais payeurs

François-Xavier Hay (« Uplift Network India » ; FX suit les programmes crédit mené à Pune par de Vikas et Annapurna) : appui aux ONG, comment animer un réseau d'ONG locales

Viabilité et autonomisation d'une action
Viabilité et autonomisation d'un partenaire
Organisation des tâches et rôle des expatriés / rôle du staff local
Impact sur le niveau de pauvreté
Gestion des mauvais payeurs

Emmanuel Bor (programme mutualiste Sikap Manille): épargne

Gestion des mauvais payeurs
Toutes les questions que je ne me pose pas aujourd'hui et que je vais apprendre à me poser

Anne-Claire Hay (suit les programmes crédit et sociaux menés par Sneh Deep à PUNE) :

Lien AF / micro-crédit
Organisation de la circulation monétaire
Comment donner envie à l'ONG locale de s'approprier le programme crédit pour devenir autonome ?

Audrey Vignau : assistante programme Accra Ghana

questions techniques, logiciel, répartition des tâches
Pérennisation, institutionnalisation,
Gestion des retards
Formation du staff
Epargne

Laurent Biot : programme Accra Ghana

autonomisation, institutionnalisation
Ouvrir notre champ d'outils

Luc Roulet (Uplift finance et compta, système informatique et ressources humaines)

Quels sont les services les plus adaptés, qui ont le plus d'impact ?
Comment intégrer l'AF
Approche groupe / approche individuelle ?
L'esprit du programme (solidarité)
Quel statut choisir ?
La philippinisation : comment la mettre en route

Jérémy Hajdenberg (Uplift Manille : s'occupe de deux zones géographiques et des services non-financiers)

Impact : comment le mesurer, comment l'améliorer
Autonomisation
Collecte
Quelles sont les questions que les autres se posent et quelles sont les réponses

Isabelle Roche : (depuis 3 ans à Bombay, en appui à Navnirman : TB, AF, éducation, micro-finance)

autonomisation de la structure

Décembre 2001 / 8.2.2002 20/19



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

Comment les activités mises en œuvre répondent aux objectifs fixés

Bruno Montariol : Co-directeur d'ID, basé en Haïti depuis 6 mois

4 programmes crédit à ID = ¼ de l'activité d'ID

On n'a pas une grande visibilité sur ce que doivent devenir ces programmes, sur la stratégie à avoir

Valérie Dumans : (Uplift Network jusqu'à février 2000. Depuis septembre 2000 à Edm pour suivre Uplift Network, Sikap et les programmes du Bénin et du Ghana)

Quel est pour nous, le rôle d'un programme de micro-finance ? Quels sont les services minimum à mettre en place ?

Outils de mesure d'impact ?

Impact dans la durée ?

Gilles Baube : crédit à Port-au-Prince (arrivé sur le programme depuis 3 mois)

Voir ce qui se pratique ailleurs, ce qui est réellement faisable.

Le projet a trois ans, une bonne structure mais il faut l'agrandir et l'améliorer : comment faire ?

L'AF doit-il être intégré ou pas ? Comment trancher ?

Maurille COUTHON : PCE Cotonou Bénin

Le projet crédit-épargne a été lancé par une ONG Nord ; les méthodes sont-elles transposables, transplantables ? Ou doit-on élaborer notre propre méthodologie ?

Xavier Lesaffre (étude d'impact + Uplift Network)

Sortir le nez du guidon

Comment s'assurer qu'on a un impact ? Quels services proposer ? Doivent-ils être intégrés ?

Comment transférer un savoir-faire à des ONG locales ? Comment faire pour qu'elles se l'approprient ? Quelle flexibilité doit-on avoir dans l'adaptation de la méthode ?

Jean-Luc Galbrun : PCE Cotonou Bénin

attentes à tous les niveaux :

Quelle est la vocation de nos programmes ?

Quelle est la vocation du micro-crédit ?

Outils de gestion, indicateurs

Appui à une équipe locale

Gestion des mauvais payeurs

Anne Carpentier (Pratiques / IA) mes attentes sont que cette rencontre réponde à vos attentes !



Quelles sont les convictions (personnelles) qui motivent votre action de micro-finance ? (lundi 26.11.2001)

Florence Germain (présidente d'ID) a commencé dans l'humanitaire (à Madurai avec Inter Aide il y a 20 ans) par l'emploi et travaille maintenant dans une entreprise : elle est convaincue que l'emploi est déterminant : une fois qu'on a résolu le problème de la survie quotidienne on est ouvert à la santé, à l'éducation, à autre chose. Dans le domaine de l'emploi, le micro-crédit lui semble être une bonne voie : donner à ceux qui veulent entreprendre les moyens d'entreprendre est un gage de réussite.

Brigitte Marboeuf est membre du CA d'IA depuis 20 ans, et constate que la vocation de départ est toujours présente : s'adresser aux plus pauvres. Elle rejoint Florence sur la prédominance de l'emploi mais toutes les activités complémentaires (formation, appui...) sont indispensables et déterminantes. Dans la crainte d'une dérive vers le tout financier, elle soulève toutefois la question : la micro-finance est-elle une fin en soi ?

Anne Carpe (membre du CA d'EdM) est marraine d'une agence UPLIFT car elle souhaite travailler sur des choses efficaces, ne veut pas se sentir coupable et ne veut pas assister les gens. Selon elle, la micro-finance permet aux emprunteurs de prendre leur vie en main et de ne pas la subir ; les programmes de micro-finance s'adressent aux bénéficiaires comme à des adultes qu'ils sont, et donnent un coup de pouce pour qu'ils s'en sortent eux-mêmes.

Jean-Luc Galbrun (PCE Cotonou ID) pense également que le micro-crédit est responsabilisant, et que cela permet de trouver des solutions durables. Il y a cependant des limites, des choses qu'on ne peut pas faire uniquement par le micro-crédit, et des personnes qu'on ne peut pas atteindre à travers le micro-crédit.

Xavier Lesaffre (Uplift Network, EdM) : « ce qui m'importe, c'est que les gens existent, et que les individus réussissent à se réaliser ». La micro-finance n'est sûrement pas la seule méthode, et l'importance donnée au développement des gens et des familles doit primer. Cependant la micro-finance permet d'ouvrir un champ des possibles.

Maurille Couthon (PCE Cotonou ID) : Avec l'éducation des communautés, le crédit, en plus des actions d'accompagnement, permet d'améliorer les conditions de vie des familles. Bien qu'on puisse échanger les outils, on ne peut toutefois pas faire du copier-coller. Il faut prendre en compte les contextes, les histoires.

Gilles Baube (Crédit-épargne Port-au-Prince Haïti, ID) pense que chaque être humain a quelque chose d'extraordinaire en lui, mais certains sont dans le fossé, au bord de la route. Il y a des freins à la réalisation de soi-même. La micro-finance est un outil responsabilisant, qui permet de s'adresser aux gens avec respect. Il craint cependant que le micro-crédit dérive et enferme les gens dans un système de recherche du profit qui génère aussi les inégalités de nos sociétés.

Valérie Dumans (Edm) : le micro-crédit est une amorce pour donner confiance à chaque bénéficiaire, et bénéficiaire par bénéficiaire, on peut espérer un impact sur le développement des familles.

Bruno Montariol (co-directeur d'ID) : à la lueur de ses expériences, ID pense maintenant que l'accès au crédit est un besoin élémentaire des hommes, des familles ; le micro-crédit permet de remettre les familles exclues dans une situation de choix.

Isabelle Roche (appui à Navnirman, Bombay, IA) : le micro-crédit est un service de qualité pour le développement social et économique des familles en vue de leur indépendance morale et financière, lorsqu'il est couplé à un accompagnement familial (qui ne doit pas être intégré au service de crédit mais bien séparé).

Audrey Vignau (assistante PCE Accra – Ghana, ID) adhère complètement à ce qui dit Isabelle et dit. La micro-finance est un outil parmi d'autres pour donner aux peuples les moyens de se développer.

Jérémy Hajdenberg (Uplift Manille, IA) ressent un besoin de solidarité et constate qu'on a généralement tendance à décourager les gens de se bouger, d'être solidaires, par des messages misérabilistes ou culpabilisants. La micro-finance réconcilie l'initiative individuelle et la solidarité. Jérémy a choisi ce travail car il veut être en contact avec la réalité, avec des gens qui sont en contact avec la réalité. Et aussi parce qu'il a envie d'aventure, de voyage.

Décembre 2001 / 8.2.2002 22/19



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

Luc Roulet (Uplift Manille, IA) a apprécié ce qu'a dit Gilles, et pense que chaque individu mérite de la compassion.

La micro-finance intégrée, cette vision de l'homme, l'esprit d'UPLIFT (un ensemble de services qui permettent de donner une certaine aise matérielle) est l'expression la plus juste de ses convictions personnelles.

Anne Carpentier ne voit pas comment on peut vivre dans ce monde sans lutter un tant soit peu contre les inégalités, (même à un « micro niveau » !) et pense que la micro-finance est une porte d'entrée, - il y en a d'autres, comme l'éducation des enfants et des adultes par exemple - la micro-finance présentant l'avantage d'avoir des résultats relativement rapides dans le temps ».

Laurent Biot (PCE Accra – Ghana, ID): la micro-finance lui semble l'outil le mieux adapté pour permettre aux familles de se développer ; avec la micro-finance, on leur donne des armes pour se battre dans le contexte actuel de capitalisme. Parce qu'on touche les plus pauvres, notre rôle ne se réduit pas à celui d'une banque.

Pour Anne-Claire Hay (appui à Sneh Deep, Pune, IA) le micro-crédit est un moyen de promouvoir le travail qui est une activité structurante pour toute la famille. C'est un appui concret qui permet aux gens de mettre en œuvre ce qu'il faut pour s'en sortir. Ils savent comment faire, il leur manque un coup de pouce que la micro-finance leur donne.

Pour Emmanuel Bor (Sikap Manille, Edm), l'épargne est un outil déterminant, peut-être plus encore que le crédit. Paradoxalement, la micro-finance utilise la même approche que le système capitaliste – système qui exclut les gens.

Si le micro-crédit a un impact, on peut espérer que les autres problèmes de la famille pourront se résoudre aussi. Pour lui, le risque de la micro-finance n'est pas de dériver vers le tout financier, mais plutôt qu'une mauvaise gestion des sommes en jeu fasse tout capoter.

Sylvie Lewden (Uplift Manille, IA) constate qu'il y a beaucoup de pauvres partout, qui ont de l'énergie, et d'un autre côté, beaucoup de riches, qui ne l'ont pas nécessairement mérité. La micro-finance permet de réduire un peu les inégalités.

« Travailler sur ce programme de micro-finance m'a permis de ne plus voir les pauvres comme un autre monde, et me donne le sentiment d'embrasser le monde. Je reçois 10000 fois plus que ce que je donne, en terme de leçon de vie.

J'ai vu tellement de cas de progression, que j'espère que ces programmes seront repris au niveau des pays, et que cela finira par avoir un impact sur les politiques ».

Pour François-Xavier Hay, (Network India, IA) la meilleure façon d'avancer sur cette planète ce sont les méthodes qui font l'essence des religions.

La micro-finance n'est qu'un jeu, et il a appris les règles du jeu, un jeu qui permet de donner aux gens confiance en eux.

Franck Renaudin fait ce métier parce qu'il y croit (y compris aux programmes sociaux). Il a une attirance personnelle pour l'aspect économique et pense également que le rapport coût/efficacité par bénéficiaire est intéressant.

Pour **Inter Aide** la micro-finance est un moyen de toucher les plus pauvres, et présente l'avantage de créer une dynamique. C'est une locomotive à laquelle on peut raccrocher beaucoup de choses. Mais on est loin d'avoir touché le but, et on peut aller beaucoup plus loin pour toucher les plus pauvres.

Samuel Andrianome (Directeur de Cefor, Tana) voit lors de ces visites de quartiers un taux de chômage très important. Le programme d'accès à l'emploi en milieu formel ne touche « que » 500 personnes par an. Dans ce contexte, la micro-finance permet de toucher plus de personnes, et plus de personnes plus pauvres. L'épargne permet également de toucher plus de personnes, et permet aux familles d'améliorer leur niveau de vie, l'éducation de leurs enfants...

Pour **Jocelyn Leclerc (Appui à Cefor, Tana, IA)**, « la machine est déréglée, 1 n'est plus égal à 1 ». La micro-finance permet à l'emprunteur de retrouver une dignité, de re-régler la machine.



Vendredi 30 novembre 2001 : clôture du séminaire

En conclusion, nous avons demandé à chacun de répondre à trois questions :

1. *Le séminaire a-t-il correspondu et répondu à vos attentes ?*
2. *A partir des échanges et réflexions qui ont eu lieu quel est votre plan d'action sur votre projet ?*
3. *Selon vous, quels échanges mettre en place maintenant ?*

Maurille Couthon, (PCE Cotonou) :

1. le séminaire a correspondu à mes attentes, échanger pour améliorer les actions sur le terrain.
2. De retour sur son projet à Cotonou, je compte faire un bilan des forces et faiblesses du PCE et mettre au point une stratégie en conséquence
3. Je prendrais contact avec chacun en fonction des besoins d'échanges.

Anne-Claire Hay (appui à Sneh Deep, Pune) :

1. Mes attentes étaient d'échanger des expériences, de me former. Je suis comblée.
2. Les éléments qui l'ont le plus intéressé et sur lesquels je souhaite approfondir les échanges sont : la méthode AF mise en place par UPLIFT à Manille, les ratios socio-économiques et les modules de formation.

Luc Roulet (Uplift Manille) :

1. mes attentes sont comblées, j'ai particulièrement apprécié l'esprit de développement qui anime chacun et a animé les échanges.
2. Ce que je ressors de ces échanges, c'est qu'il faut pousser l'intégration de l'AF et du crédit à Uplift Manille, et pousser à l'autonomisation des équipes de chacun des 4 programmes Uplift de Manille.
3. Je compte travailler sur le nouveau système informatique et attends les inputs de chacun.

Laurent Biot (Ghana) :

1. La rencontre a répondu à mes attentes : on se pose tous les mêmes questions ; j'ai de nouvelles idées, de nouveaux outils, plein de pistes de travail.
2. Je compte faire un bilan de tous ces nouveaux outils et idées, et incorporer à tous les niveaux du projet d'Accra ce que j'ai appris ici.
3. Pour ce qui est des échanges à mettre en place, je pense que ça se fera au cas par cas.

Samuel Andrianome (CEFOR, Tana):

1. Mes attentes sont comblées : je souhaitais comprendre le fonctionnement des projets de micro-finance et j'ai obtenu beaucoup d'information.
2. Le plan d'action est de mettre en place des outils pour gérer les mauvais payeurs, de mettre en place un système d'indicateurs et de mesure d'impact.
3. Je souhaite avoir plus d'information sur les indicateurs & mesure d'impact, et sur la formation des équipes.

Jocelyn Leclerc (Tana) :

1. J'ai été épaté par l'enthousiasme de chacun, par le « consensus » sur l'intérêt de l'accompagnement des familles
2. Pour ce qui est du plan d'action, les 2 grands axes seront de développer les liens entre l'AF et le projet crédit, et de préparer le transfert à Cefor et l'autonomisation.
3. Je suis intéressé par des échanges avec le Bénin et l'Inde sur le transfert ONG Nord / ONG Sud et l'appui institutionnel / Autonomisation, par l'expérience de Sikap, et d'Uplift Manille et par le nouveau logiciel.

Jean-Luc Galbrun (Cotonou)

1. Je n'avais pas vraiment d'attentes particulières mais j'ai pu voir les différentes approches mises en place ; et j'ai été intéressé par cette diversité d'approches. Il y a des pistes de travail, et j'ai pu constater que nous sommes tous en réflexion.
2. Pour ce qui est du plan d'action immédiat, je compte travailler sur le logiciel
3. Et je souhaite garder un réseau de contacts pour échanger au quotidien, le problème étant le manque de temps...

Décembre 2001 / 8.2.2002 24/19



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

Gilles Baube, (Port-au-Prince, Haïti)

1. La rencontre a comblé mes attentes : partager les expériences, rencontrer les autres, voir les questions que chacun se pose.
2. Je pense d'abord avoir un temps de réflexion et faire participer l'équipe locale à cette réflexion.
3. Je pense que nous devrions nous retrouver une fois par an car autrement, je doute de notre capacité à trouver du temps pour échanger.

Xavier Lesaffre (Uplift Network Philippines)

1. Mes attentes étaient de lever le nez du guidon, d'échanger, de réfléchir, de rencontrer tout le monde, ce qui facilitera les échanges futurs.
2. J'ai plein de petites choses et de petits détails à mettre en œuvre à mon retour sur le Network et je vais commencer par tout mettre à plat.
Je compte d'abord restituer les échanges avec l'équipe locale du Network Philippines puis travailler ensuite sur les stratégies de transfert aux ONG.
3. Pour les échanges : je suis intéressé par les modules de formation, je pense qu'il faudrait harmoniser le suivi de l'impact, je pense qu'il faudrait écrire des fiches techniques sur l'appui institutionnel et je propose à Valérie de le faire !
Je pense qu'il faudrait refaire une rencontre de ce type chaque année

Jérémy Hajdenberg (Uplift Manille, Caloocan et Manila + Services +)

4. Oui la rencontre a répondu à mes attentes car j'ai pu échanger, rencontrer les uns et les autres, rire, et mieux connaître les autres projets.
5. Le plan d'action immédiat... est de nous réunir à 4 (avec Luc, Sylvie et Xavier) pour mettre en place un plan d'action !
6. Je pense qu'il faut prévoir une rencontre, des visites terrain (pas nécessairement croisées), un forum d'échanges afin que tous puisse avoir accès aux échanges, et que chacun devrait écrire une fiche sur les thèmes abordés lors de cette rencontre.

Audrey Vignau (Assistante sur le projet d'Accra au Ghana)

1. J'ai été enchantée par cette rencontre, impressionnée par la richesse humaine.
3. J'ai des attentes énormes dans plein de domaines : logiciel, institutionnalisation, formation. Je pense qu'il faut mettre en place un forum de discussions sur internet et préciser les contacts à prendre rapidement.

Sylvie Lewden (Uplift Manille : Quezon, Bulacan + projet pilote AF)

1. J'ai été ravie d'échanger, de rencontrer tout le monde, d'en savoir plus sur les différents projets et les différentes ONG. J'aurais voulu aller plus loin sur beaucoup de sujets.
2. Je pense que nous allons discuter avec les autres expats d'Uplift puis faire des propositions aux équipes locales des projets de Manille.
3. Je pense que cette rencontre facilitera les échanges futurs.
Il pourra y avoir des échanges par mail mais je ne me fais pas d'illusions sur les échanges via un forum de discussion.
4. Je suis d'accord avec la proposition de Jérémy que chacun écrive une fiche technique.

Isabelle Roche (Appui à Navnirman, Bombay)

1. J'ai été ravie, notamment d'avoir rencontré les responsables de programmes d'ID. Mes attentes sont remplies sur le thème du transfert aux ONG locales, par tout à fait remplies sur le thème du management.
2. Pour le plan d'action : changer la structure et passer le programme crédit à la Company ; finaliser et mettre en œuvre la « family form » (base de données pour analyser les données recueillies)
Je pense qu'il faudrait que nos projets atteignent les hommes, je pense que cela devrait être un de nos objectifs, on ne peut pas s'adresser à la moitié des gens.
3. Je suis d'accord avec la proposition de Jérémy.

François-Xavier Hay (Network India) :

1. Mes attentes étaient : d'échanger, d'apprendre, qu'on réussisse à pondre une idée de travail en commun, qu'on constitue un réseau, qu'on mette en œuvre des échanges, qu'on produise des fiches techniques.

Décembre 2001 / 8.2.2002 25/19



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

2. Cette rencontre m'a appris à « conceptualiser », à nommer les choses à faire dans le transfert des projets aux ONG Sud et l'appui institutionnel.
Je vais prendre en compte l'intégration de l'accompagnement des familles, et les échanges m'ont convaincu de simplifier la « leveling form ».
J'ai appris sur mon programme à travers le regard des autres (même si ce fut parfois dur) et j'ai eu plaisir à organiser cette rencontre.
3. Je pense qu'il faudrait organiser ce type de rencontre tous les ans ou tous les 18 mois, et inviter d'autres ONG ?
 - Il faut faire vivre le réseau à travers une newsletter hebdomadaire et pense que c'est à Anne Carpentier de le faire.
 - C'est une bonne idée que chacun écrive une fiche pratique, mais cela doit être coordonné.
 - Cette rencontre a aussi une occasion de formation pour les RP : une idée serait de préparer un module de formation pour les nouveaux RP à partir des échanges qui ont eu lieu lors de cette rencontre.

Luc Roulet (Uplift Manille : administration et finances)

Je pense que cette lettre pourrait être quelque chose de très court, un mail avec des liens vers le site Pratiques ou d'autres sites et que cela pourrait être mensuel.

Emmanuel Bor (Sikap, Manille)

1. Cette rencontre a répondu à mon attente qui était d'échanger. Ces échanges auront un impact si on utilise le site Pratiques. Un site sans échanges, ce n'est pas intéressant, mais maintenant, c'est intéressant.
3. J'ai été impressionné par l'effort de capitalisation fait par inter Aide (le crédit mutuel et une grosse boîte et rien n'est capitalisé) et je suis d'accord avec la proposition de Jérémie d'écrire des fiches pratiques.

Valérie Dumans (EdM)

1. J'ai trouvé cette rencontre géniale, de rencontrer chacun, chaque programme, chaque ONG, et je trouve cette diversité est très enrichissante
2. Je me rends compte maintenant de l'importance d'écrire des fiches pratiques sur l'expérience du Network comme cela avait été prévu... Et je vais le faire.
3. Je pense qu'on pourrait faire une rencontre de ce type chaque année, la prochaine fois au Bénin ou aux Philippines, avec les mêmes personnes. Heureusement que cette année nous nous sommes limités à IA, ID et Edm mais par la suite, pourquoi pas inviter d'autres ONG.
Avec cette rencontre, Pratiques prend une importance capitale.

Bruno Montariol (Co-directeur ID)

- Je pense que nous devrions aussi communiquer plus avec l'extérieur, avec d'autres ONG, et prendre d'autres regards (par exemple, nous avons eu recours à un anthropologue aux Comores pour nous aider à comprendre pourquoi notre impact était insuffisant).
- Pour ce qui est des échanges, un réseau existe, c'est le réseau Pratiques, allez voir le site, il contient de la matière. Mais **ce réseau c'est à vous de le nourrir.**
- Je pense aussi que les RP doivent être exigeants vis-à-vis de l'ONG qui les emploie et que vous devez poser des questions, demander des informations, proposer...

Franck Renaudin (Secteur Asie-Tana Emploi, Inter Aide / Edm)

- Je pense que cette rencontre a été très positive car chacun d'entre vous dit qu'elle a répondu à vos attentes, bien qu'à l'évidence, tous les thèmes n'aient pas pu être abordés dans le détail.
- J'ai aimé l'état d'esprit enthousiaste, l'écoute mutuelle, l'engagement de chacun et les engagements que nous venons de prendre sur les échanges futurs.
- Le plus dur reste à faire : mettre en oeuvre nos engagements.
- J'espère que nous nous rappellerons des choses fortes qui ont été dites lors de cette rencontre lorsque nous avons des décisions importantes à prendre pour nos projets.



Echanges d'expérience sur la viabilité institutionnelle et les cadres réglementaires de la micro-finance

Jocelyn, Jean-Luc (rapporteur), Laurent, Isabelle, Emmanuel, Sylvie (Animation : Anne Carpentier)

Quels sont les avantages et les inconvénients des différents statuts qui permettent d'assurer la viabilité "institutionnelle" du service de micro-finance? (ONG, mutuelle, compagnie, banque...). Qu'est ce que chaque programme a choisi en matière de statut et qu'est-ce que chacun prévoit de faire ?

Actuellement, tous les programmes ont un statut d'ONG. Et **dans tous les pays où les programmes interviennent, les ONG n'ont pas le droit de collecter l'épargne des bénéficiaires**. Ce que tous les programmes font. Tous les programmes devront donc à terme changer de statut. Lequel choisir? Quelles sont les contraintes?

Les statuts possibles (détails en annexe 3):

BCAO Bénin : on peut s'adapter aux contraintes mais ces contraintes imposées par le milieu bancaire vont à l'encontre de notre vocation.

Private non-profit company aux Philippines et en Inde (mais peut-on transférer des fonds à une Company ou faudra-t-il garder une ONG pour les services non-financiers, avec le risque que cela comporte, notamment pour les Philippines).

Coopératives (pas de taxe sur l'épargne, avantages fiscaux; mais complexité de passer du fonctionnement actuel au fonctionnement d'une coopérative)

Au Ghana, ID est une ONG locale. Le programme est fait en direct, sans partenaire ghanéen. Le statut d'ONG a été suffisant jusqu'à présent, mais il faudra le modifier car comme partout ailleurs, les ONG n'ont pas le droit de collecter l'épargne.

Plusieurs statuts existent: institution bancaire non-financière mais il faut un capital de départ de 2 millions d'US\$.

Ce qui laisse 3 possibilités au programme d'Accra:

- une solution un peu batarde qui consisterait à garder le statut ONG et à confier la collecte de l'épargne à l'association ghanéenne de collecte d'épargne
- "Credit Union" ou Caisse Coopérative: les conditions sont 100 membres, 6 mois d'épargne préalable comme condition d'accès aux prêts (ce qui n'est pas possible pour notre public cible) et un taux d'intérêt de 3%.
L'idée pourrait être que le programme fasse des prêts pendant 6 mois en espérant que les bénéfices dégagés par le business permette à l'emprunteur d'épargner, et au bout de 6 mois, le dossier de l'emprunteur serait transféré à la coopérative.
- Trouver un accord avec la Banque du Ghana pour qu'elle nous autorise à collecter l'épargne.

Uplift Manille a un statut d'ONG locale et n'a donc pas le droit de collecter ni de mobiliser l'épargne.

Auparavant, Uplift versait l'épargne de chaque bénéficiaires sur un compte d'épargne individuel à la fin de chaque prêt mais vu le nombre de bénéficiaires, cela devenait trop lourd à gérer. Les 40 millions de pesos d'épargne des bénéficiaires ont été rapatrié sur un compte Uplift qui l'utilise (sans limites fixées) comme fonds de crédit.

Maintenant Uplift collecte, rémunère (plus avantageusement que les caisses d'épargne) et utilise l'épargne des bénéficiaires (la justification étant que les emprunteurs ont généralement moins d'épargne que ce qu'ils doivent au programme). Il serait possible de monter des coopératives mais transformer les 36 branches en coopératives et impliquer les bénéficiaires serait loin d'être simple...

Le statut de banque est beaucoup trop contraignant aux Philippines. Un nouveau statut serait en cours d'élaboration en faveur des opérateurs de micro-finance. On sera peut-être obligé pour rentrer dans les critères de ces statut de séparer les services financiers des services non-financiers (en ayant une compagnie et une ONG) mais c'est un risque par rapport à notre objectif de développement des familles.

Le programme mutualiste "Sikap" à Manille aura évidemment un **statut coopératif**, puisqu'il a été ouvert dans une optique mutualiste. Le cadre légal des coopérative a été respecté dans la mise en place de la structure, bien que les caisses coopératives ne soient pas encore enregistrées officiellement (il y a une tolérance pour la première année). Actuellement, Sikap a donc un statut de Fondation, qui sera conserver en plus de la coopérative.

Il faudra néanmoins **clarifier et planifier officiellement les liens entre la Fondation et la Coopérative**: la fondation a pour l'objectif est de susciter la création de caisses coopératives par les plus pauvres, en accompagnant les membres dans le montage de la caisse (avec avance du capital) avec comme perspective l'appropriation totale par les membres et le retrait de la fondation.

Décembre 2001 / 8.2.2002 27/19



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

Dans un premier temps, EdM finance (sur subvention du Crédit Mutuel) les frais de la fondation jusqu'à ce qu'elle s'auto-finance. On ne voulait pas mettre trop de pression d'emblée sur l'autonomie financière des caisses pour que les membres ne risquent pas de s'orienter d'emblée vers une clientèle moins pauvre.

Aux Philippines, Julien Bello a également monté **une coopérative mais les membres sont des "membres associés", sans droit de vote**. C'est apparemment possible et légal aux Philippines. L'épargne préalable n'est pas obligatoire pour les Coopératives philippines. Julien Bello a choisi 15 personnes parmi ses amis qui sont membres de plein droit. **Du coup, il fonctionne comme une ONG** avec un CA... Ce qui est pratique, bien que ce ne soit pas très satisfaisant éthiquement. Cette solution peut comporter un risque si les 15 membres de plein droit décident de s'approprier la coopérative à des fins qui ne sont pas celles du programme.

Sur Uplift, lorsqu'une agence est autonome, elle peut financer une autre agence. Manu dit que c'est possible aussi avec une Fédération de Coopérative : les coopératives adhèrent en acceptant la condition qu'une partie des dividendes soient consacrée au financement d'autres caisses coopératives.

A Tana, Inter Aide a le statut d'ONG internationale avec un accord de siège et n'a donc pas, comme partout ailleurs, le droit de collecter de l'épargne.

Le programme n'a donc pas encore réfléchi en profondeur à la meilleure solution possible. Il y a peu de coopératives à Madagascar et Jocelyn n'est pas sûr que le statut soit facile à obtenir.

Les autorités sont en train de dépoussiérer la loi qui régit les associations.

Dans l'attente d'une meilleure solution, le programme prévoit d'ouvrir des comptes d'épargne individuelles sur lesquels serait versée l'épargne de chaque bénéficiaire à la fin de chaque prêt. C'est une solution qui avait été utilisée par Uplift Manille puis abandonnée (car c'est une usine à gaz...) mais le nombre d'emprunteurs à Tana rend cette solution envisageable. Ceci étant, on continue de collecter ...

A Cotonou, le PCE prépare la viabilité institutionnelle depuis un an. La loi Parmec de la Banque Centrale d'Afrique de l'Ouest pour les programmes de micro-finance tient compte du statut de l'opérateur (ONG, banque...) mais ne s'adapte pas forcément à toutes les situations.

Une convention cadre a été envoyée au siège de la BAO au Sénégal. Les conditions sont très exigeantes par rapport à ce que fait le programme mais ce n'est pas impossible à atteindre. Cette convention donne le droit renouvelable d'exercer pendant 5 ans mais peut être suspendue à n'importe quel moment si les ratios exigés dans la convention ne sont pas respectés.

Jean-Luc pense que sur nos projets l'épargne est en fait souvent une caution. Les législations qui nous sont imposées par le milieu bancaire qui craint la concurrence ne correspondent pas à nos activités ou risquent de remettre en cause notre fonctionnement et notre vocation. Il faut essayer de faire bouger les choses et d'influer sur les politiques qui sont en train d'être mises en place.

Navnirman a un statut d'ONG. Shridar avait d'abord envisagé de créer une coopérative pour reprendre les services de micro-finance, pour l'auto-gestion et l'esprit mutualiste et parce que les bénéficiaires sont motivés par le montage d'une coopérative. En Inde, les Coopératives ont un Conseil d'Administration (c'est le cas d'Annapurna) ce qui limite les risques de dérives. Les conditions pour monter une Coopérative sont 500 membres et un capital de départ de 100 000 INR (environ 17 000 FF). L'intérêt perçu est de 21% annuel maximum. En Inde, les coopératives ne peuvent pas recevoir des fonds de l'étranger.

Mais Navnirman attend d'être mieux structuré pour lancer ça (l'équipe – dont le niveau max est bepc - n'est pas prête à préparer les états financiers exigés par la Banque Centrale...).

Entre temps, Shridar compte utiliser la Compagnie qui avait été montée pour l'atelier de confection de (financé par la Chaîne du Bonheur?) et garder le statut d'ONG pour les programmes sociaux. Isabelle pense que cette séparation juridique ne séparera pas les équipes qui continueront de travailler comme elles le font actuellement, dans les mêmes locaux, avec une culture et des objectifs communs.

Des problèmes existent néanmoins: comment transférer les fonds actuels à la compagnie ? Qui sera propriétaire des fonds ? Une ONG peut-elle transférer des fonds à une non-profit company? Certains salariés de Navnirman sont au Conseil d'administration de la compagnie et ne pourront donc plus être salariés (sauf si ils démissionnent du CA).

Un nouveau statut est également en cours d'élaboration en Inde pour les opérateurs de micro-finance. A suivre...

