



Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale



Cœuvrer pour que les populations rurales pauvres se libèrent de la pauvreté

Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale



Ouvrer pour que les populations rurales pauvres se libèrent de la pauvreté

FIDA

© 2010 Fonds international de développement agricole (FIDA)

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Fonds international de développement agricole (FIDA) des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les appellations "développé" et "en développement" ne sont utilisées qu'à des fins statistiques et n'expriment en aucun cas un jugement de valeur quant au stade de développement atteint par un pays particulier ou une région particulière.

Cette publication, ou toute partie de cette publication, peut être reproduite sans autorisation préalable du FIDA à condition que la source des informations soit clairement indiquée, que le titre de cette publication soit cité dans tout document (ou publication) et qu'une copie du document (ou publication) soit envoyée au FIDA.

Imprimé par U. Quintily, Rome

Table des matières

REMERCIEMENTS	5
ACRONYMES	6
AVANT-PROPOS	7
Raison d'être et structure du document	8
Note sur le processus de décision, les organigrammes et arbres de décision	8
Note sur les encadrés	9
INTRODUCTION – COMPRENDRE LES FONDAMENTAUX	11
Les services financiers en zone rurale	11
Le FIDA et la finance rurale	13
1. DIAGNOSTIC DU MARCHÉ	15
Les trois niveaux du secteur financier	15
Niveau micro	16
Niveau micro: la demande	16
Types de clients et demande	16
Détermination de la demande globale	16
Points à prendre en considération	17
Niveau micro: l'offre	18
Points à prendre en considération	18
Niveau méso	22
Points à prendre en considération	22
Niveau macro	25
Points à prendre en considération	25
Diagnostic du marché	29
2. CONCEPTION DE PROJET	31
Conception de projet: niveau micro	31
Points à prendre en considération	32
Domaines d'intérêt potentiels au niveau micro	35
Conception de projet: niveau méso	40
Points à prendre en considération	42
Domaines d'intérêt potentiels au niveau méso	42
Conception de projet: niveau macro	43
Points à prendre en considération	43
Domaines d'intérêt potentiels au niveau macro	44
Conception de projet: questions transversales à tous les niveaux	46
Points à prendre en considération	46

3. ÉVALUATION ET SÉLECTION DES PARTENAIRES DU PROJET	51
Les prestataires de services financiers partenaires	51
Évaluation des PSF formels centralisés	52
Évaluation des PSF décentralisés de type communautaire	52
Sélection des PSF: comprendre les forces et faiblesses	54
Élaboration d'un plan de travail fondé sur la performance avec les PSF partenaires	55
Les institutions faitières partenaires	55
Les prestataires de services techniques partenaires	56
Plan d'assistance technique	56
Lancer un processus de sélection transparent et compétitif des PST	58
Élaboration de contrats fondés sur les performances	59
4. RÉALISATION DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	61
Cadre de suivi et d'évaluation de la performance	61
Identifier les indicateurs de performance appropriés	62
Suivi de la performance et communication des informations	69
RÉFÉRENCES ET RESSOURCES	71
GLOSSAIRE	75
INDEX	77

Remerciements

La publication *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale* est le résultat d'un processus consultatif intensif entre collaborateurs internes et externes du FIDA. Ces *Outils décisionnels* ont été développés sur la base du contenu fourni par Enterprising Solutions Global Consulting, puis discutés et passés en revue par le Groupe thématique sur la finance rurale du FIDA, ainsi qu'un certain nombre de responsables clés d'institutions partenaires et de centres d'excellence en microfinance.

Le FIDA souhaiterait remercier en particulier les personnes ci-dessous pour leurs précieuses contributions au développement de ces *Outils*. Les pairs extérieurs qui ont relu ce document: Renée Chao-Beroff, Groupe Microfinance Participative pour l'Afrique (PAMIGA); Robert Christen, Fondation Bill & Melinda Gates; Henri Dommel, Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU); Eric Duflos, Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (GCAP); Barbara Gahwiler, GCAP; Renate Kloeppinger-Todd, Banque mondiale; Alexia Latortue, GCAP; Tim Lyman, GCAP; Johannes Majewski, Coopération technique allemande (GTZ); Edward Mallorie; Michael Marx, Centre d'investissement de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO); Linda Mayoux; Mary Miller, DAI; Maria Pagura, FAO; Hans Dieter Seibel, Université de Cologne; et Blaine Stephens, Microfinance Information eXchange (MIX).

Les relecteurs internes du FIDA incluent Abdelhamid Abdouli, Nigel Brett, Marco Camagni, Miriam Cherogony, Luigi Cuna, Stefania Dina, Fabrizio Felloni, Shyam Khadka, Lenyara Khayasedinova, Mylene Kherallah, Alessandro Marini, Fumiko Nakai, Massimo Pera, Vineet Raswant, Roxanna Samii et Steven Schonberger.

Acronymes

ACEC	association cumulative d'épargne et de crédit
AREC	association rotative d'épargne et de crédit
GCAP	Groupe consultatif d'assistance aux pauvres
COOPEC	coopérative d'épargne et de crédit
COSOP	programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	chargé de programme de pays
DRSP	document de stratégie de réduction de la pauvreté
EGPP	équipe de gestion de programme de pays
GAB	guichet automatique bancaire
IMF	institution de microfinance
KfW	<i>Kreditanstalt für Wiederaufbau</i>
MFEF	Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (<i>Funding Facility for Remittances, FFR</i> en anglais)
MIX	<i>Microfinance Information eXchange</i>
OIT	Organisation internationale du travail
PAR	portefeuille à risque
PEARLS	système d'évaluation (acronyme anglais: <i>Protection, Effective financial structure, Asset quality, Ratios of return & costs, Liquidity, Signs of growth</i>)
PFR	Politique du FIDA en matière de finance rurale
PNUID	Programme des Nations Unies pour le développement
PSF	prestataire de services financiers
PST	prestataire de services techniques
RB-COSOP	programme d'options stratégiques pour le pays axé sur les résultats
S&E	suivi-évaluation
SAT	services d'assistance technique
SEEP	<i>Small Enterprise Education and Promotion</i>
SFI	Société financière internationale
SIG	système d'information de gestion
UGP	unité de gestion du projet/programme
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>
WOCCU	<i>World Council of Credit Unions</i>

Avant-propos

Ces trente dernières années, la microfinance a révolutionné le développement rural. L'émergence d'institutions et de modèles novateurs ont permis d'étendre les services financiers vers de nouvelles directions. Ainsi, grâce à la technologie et à certaines innovations, davantage de clients des communautés de plus en plus éloignées ont pu être desservis et avoir accès à une gamme de plus en plus large de produits.

Malgré ces avancées majeures, la vaste majorité des hommes et femmes pauvres n'ont pas encore de moyens sûrs et fiables d'épargner, de protéger et de faire fructifier leurs avoirs ou de transférer des fonds. En fait, seulement 10% des communautés rurales ont accès à des services financiers de base.

Le FIDA est conscient de ce défi, ainsi que du vaste potentiel d'amélioration des moyens d'existence des populations rurales que représente l'accroissement de leur accès à une gamme plus étendue de services financiers et d'institutions solides. Fort de plus de trente années d'expérience, et plus de 900 millions de dollars investis dans des initiatives de finance rurale, le FIDA possède l'expérience et les partenaires lui permettant de faire progresser la finance rurale de manière significative.

Le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (GCAP) est l'un des partenaires clés du FIDA dans ce domaine. Le GCAP a mené le mouvement mondial de la finance "pro-pauvres" (c'est-à-dire au service de la lutte contre la pauvreté), en travaillant à l'élaboration de normes et bonnes pratiques pour les prestataires de services financiers (PSF) et en soutenant l'efficacité des bailleurs de fonds dans l'édification et l'expansion du secteur. En tant que membre du GCAP, le FIDA a intégré ces normes dans sa *Politique en matière de finance rurale*¹ et dans ces *Outils décisionnels en finance rurale*, deux documents qui ont été actualisés en 2009 afin que les interventions du FIDA répondent mieux aux nouveaux défis et perspectives de la finance rurale.

Basé sur de nombreuses années d'expérimentation et d'innovation dans le secteur, un ensemble solide de bonnes pratiques a été développé afin de guider les PSF et ceux qui les soutiennent, et de leur permettre de mieux desservir les hommes et les femmes pauvres des zones rurales. Ces bonnes pratiques sont basées sur un souhait: celui de soutenir la fourniture *durable* de services financiers pour les pauvres, tout en reconnaissant que seul l'accès permanent à une large gamme de services financiers permettra d'impacter de manière plus efficace la pauvreté rurale.

La finance rurale n'est pas la seule réponse à la réduction de la pauvreté rurale, mais elle constitue un élément clé de cette réponse. Le FIDA continuera à investir dans ce domaine crucial du développement agricole et de l'aide à la subsistance en milieu rural en appliquant les bonnes pratiques découlant de notre propre expérience, ainsi que de celle de nos partenaires pour relever ce défi majeur.



Kevin Cleaver

Président adjoint, Programmes
Département gestion des programmes

¹ Site du FIDA sur sa politique en matière de finance rurale, www.ifad.org/ruralfinance/policy/index.htm.

Raison d'être et structure du document

L'objectif des *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale* est d'aider les chargés de programme de pays (CPP) du FIDA, ainsi que les consultants, le personnel de projet et les conseillers techniques qui développent et mettent en œuvre des projets de finance rurale, à prendre des décisions éclairées. Basé sur la *Politique du FIDA en matière de finance rurale* (FIDA 2009), ainsi que sur d'autres guides de bonnes pratiques, cet outil de gestion des connaissances a été conçu pour aider à identifier et répondre aux problèmes qui peuvent surgir dans tout projet de finance rurale. Il donne des informations de base sur les questions clés, définit les termes communément employés, souligne les risques et les perspectives et propose des références pour aller plus loin.

Ce document est divisé en cinq parties ayant chacune un objectif spécifique:

Introduction – révision des fondamentaux. Passer en revue les bases de la finance rurale et le rôle du FIDA dans ce secteur.

1. **Diagnostic du marché.** Évaluer l'état du secteur financier et identifier les besoins à combler.
2. **Conception de projet.** Définir les interventions/actions qui seront incluses dans un projet de finance rurale.
3. **Diagnostic et sélection des partenaires pour l'exécution du projet.** Évaluer et sélectionner les partenaires d'exécution du projet grâce à un processus concurrentiel transparent.
4. **Réalisation du suivi de la performance et évaluation.** Réaliser un suivi efficace, annuel et continu de la performance.

Ces *Outils décisionnels* n'ont pas vocation à répondre de manière exhaustive à tous les enjeux et perspectives de la finance rurale moderne. Il s'agit plutôt de fournir aux équipes de gestion des programmes de pays un ensemble de principes de base à appliquer dans les phases d'analyse, de conception, de mise en œuvre et de suivi des projets de finance rurale soutenus par le FIDA – sachant que ces principes sont en accord avec la PFR et les bonnes pratiques largement reconnues sur le terrain.

Ce manuel est un document "en chantier" qui sera continuellement actualisé et amélioré au fil du temps afin de refléter les évolutions du domaine, les innovations, l'expérience croissante du FIDA et les études de cas de ces bonnes pratiques sur le terrain. Vos commentaires et suggestions pour améliorer les outils décisionnels sont les bienvenus au site: www.ifad.org/ruralfinance. Les *Outils décisionnels* seront ainsi complétés régulièrement par des fiches techniques détaillées sur les nouveaux thèmes ou défis qui émergeront en finance rurale.

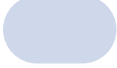



Note sur le processus décisionnel, les organigrammes et les arbres de décision

Comme pour tout processus décisionnel, l'utilisation de ces Outils n'est pas une activité strictement linéaire. Cependant, pour plus de clarté, ce document traitera des diverses actions comme si elles étaient des étapes isolées d'une procédure. Le lecteur doit cependant comprendre qu'il y a une certaine fluidité dans le processus. Par exemple, 'réaliser un diagnostic du marché' et 'identifier les partenaires potentiels' sont traités séparément, mais l'analyste expérimenté et avisé reconnaîtra que ces deux actions se chevauchent.

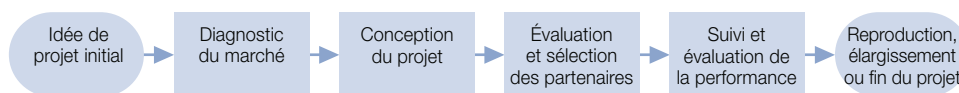
Les organigrammes et les arbres de décision sont utilisés pour faciliter l'analyse systémique. Ils permettent de vérifier l'adéquation du niveau d'évaluation d'un projet, ainsi que son respect des bonnes pratiques et des principes et champs de compétences du FIDA. Cependant, les organigrammes et les arbres de décision ne peuvent pas anticiper tous les défis spécifiques d'un environnement donné. Par ailleurs, ils n'ont pas pour objet de dicter la direction que doit prendre un projet, ni limiter l'imagination ou le bon sens de l'analyste.

Tableau 1. Lecture des organigrammes et des arbres de décision

Les organigrammes doivent être lus de haut en bas, en suivant les flèches.

Symbole	Signification
	Terminateur: indique le début ou la fin d'un processus
	Action: indique qu'une action est réalisée
	Point de décision: indique qu'une décision doit être prise, se sépare ensuite généralement en deux voies "OUI" et "NON"
	Flèche de direction: indique la direction du processus

En gardant à l'esprit cette nomenclature, ce document présente un processus de prise de décision de la façon suivante:



Chacune de ces actions est présentée en détail dans le chapitre qui lui est consacré.

Note sur les encadrés

A travers tout le document, des encadrés sont utilisés pour mettre en relief des informations. Certains encadrés font office de guides de référence rapide sur des termes ou concepts (Encadré A). D'autres apportent des informations supplémentaires à prendre en compte dans le processus de prise de décision (Encadré B). Même s'ils se distinguent du reste du texte principal du document, ces encadrés doivent être considérés comme essentiels à la compréhension du processus de conception de projet de finance rurale.

Encadré A Référence rapide

Ces encadrés présentent des informations d'ensemble offrant une référence rapide sur les points clés.

Encadré B. Informations complémentaires

Ces encadrés apportent des informations détaillées supplémentaires sur le sujet, telles que le contexte, la problématique, une description ou des ouvrages recommandés.

Introduction

Comprendre les fondamentaux



Introduction

Comprendre les fondamentaux

- **Action:** Passer en revue les principes de base de la finance rurale et le rôle du FIDA dans ce domaine.

Les services financiers en zone rurale

Depuis le début des années 1980, des innovations en matière de fourniture de services financiers ont permis à des millions de personnes autrefois exclues du secteur financier d'avoir accès à ces services de manière continue. Dans le secteur financier, les domaines de la finance rurale, de la finance agricole et de la microfinance se recoupent, mais il est important de comprendre quelles sont les différences entre ces domaines et à quels défis chacun se trouve confronté:

- **Microfinance.** Services financiers axés sur les ménages à faible revenu et les exploitants de petites entreprises des zones urbaines et rurales. Dépassant le simple microcrédit, la microfinance s'est élargie depuis les années 2000 à d'autres services financiers ciblant les clients à faible revenu, tels que l'épargne, les transferts d'argent et les produits d'assurance.²
- **Finance rurale.** Services financiers axés sur les ménages et entreprises des zones rurales, englobant les activités agricoles et non agricoles, et ciblant les hommes et femmes, pauvres et non pauvres. La finance rurale englobe toute une gamme de services financiers dont ont besoin les paysans et ménages ruraux.
- **Finance agricole.** Services financiers axés sur les activités des exploitations et entreprises agricoles, ne ciblant pas nécessairement les personnes pauvres. De nouvelles formes de pensée ont permis d'identifier certains des facteurs clés d'une microfinance agricole réussie, remplaçant les approches lourdement subventionnées, infructueuses et non viables du passé.
- **Microfinance rurale.** Services financiers consistant en des produits et services de taille généralement modeste, ciblant les clients pauvres vivant en zone rurale. Compte tenu de son emphase sur les femmes, les jeunes, les populations autochtones et les populations pauvres des zones rurales, la microfinance rurale constitue le domaine d'action principal du FIDA.
- **Financement de la chaîne de valeur.** Produits et services financiers qui circulent vers/à travers les divers points d'une chaîne de valeur (ou filière) afin d'accroître les retours sur investissement, la croissance et la compétitivité de cette chaîne de valeur. Ce type de financement (souvent appelé plus spécifiquement "financement des filières agricoles") possède une longue histoire dans de nombreuses zones rurales, comme les entreprises de transformation, les prestataires d'intrants et les grosses exploitations commerciales ont pu être les seules sources de crédit accessibles à leurs clients et prestataires. Voir Encadré 2 pour plus d'information.
- **Prestataires de services financiers (PSF).** Institutions ou groupes communautaires offrant des services financiers, incluant les banques de développement et les banques commerciales,³ les institutions financières non bancaires, les coopératives d'épargne et

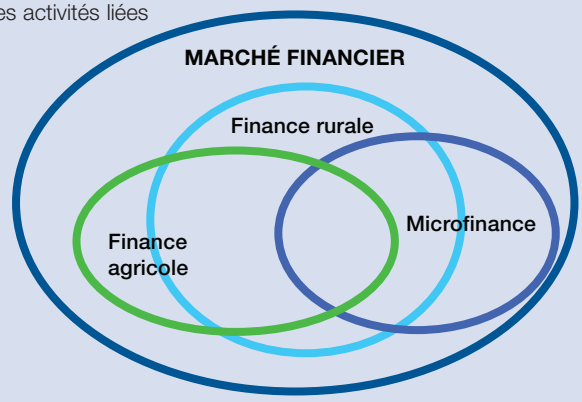
² Pour plus d'information sur l'histoire de la microfinance, voir Helms (2006).

³ Les banques commerciales ne servent pas directement le groupe cible du FIDA, mais elles pourraient jouer un rôle important dans le cadre d'une stratégie de mise en relation, en desservant le groupe cible du FIDA par le biais d'institutions intermédiaires.

de crédit (COOPEC), les banques d'épargne postales, les groupes d'entraide (ou *self-help groups*), les caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées, et même certains opérateurs télécoms (en particulier ceux fournissant des services d'envoi de fonds). Les prestataires d'intrants, les négociants et les entreprises agroalimentaires peuvent aussi fournir des services financiers, tels que des crédits pour les intrants et des assurances pour les agriculteurs au travers de la chaîne de valeur.

Encadré 1
Le marché financier

- **Microfinance**: services financiers pour les personnes pauvres et à faible revenu
- **Finance rurale**: services financiers utilisés en zone rurale par des personnes de tous niveaux de revenu
- **Finance agricole**: financement des activités liées à l'agriculture, de la production à la commercialisation des denrées



Source: Adaptation de GCAP (2006a).

Encadré 2
Financement de la chaîne de valeur dans l'agriculture

De la ferme à la table, il y a de nombreux points de la chaîne agricole de valeur qui ont besoin de financement. Les agriculteurs doivent acheter les semences et les engrais au début de la saison, d'autres frais sont associés à la production, au stockage, au transport et à la transformation. Le financement nécessaire aux diverses étapes de la chaîne de valeur peut provenir de multiples sources: acheteurs, prestataires d'intrants, marchands, groupements et coopératives d'agriculteurs, transformateurs et producteurs. Cependant, le financement peut être très coûteux pour l'emprunteur, ou accompagné de conditions désavantageuses pour les paysans et la population rurale pauvre.

Si l'on considère l'offre et la demande de services financiers dans l'optique de la chaîne de valeur, on peut identifier la palette des acteurs offrant des services financiers tout au long de la chaîne - ententes informelles et transactions interconnectées incluses (par exemple, la vente à crédit d'intrants ou l'achat anticipé des produits). Comprendre ces acteurs et éléments peut permettre d'identifier des moyens d'améliorer l'accès aux services financiers le long de la chaîne de valeur.

Les interventions "pro-pauvres" dans le financement de la chaîne de valeur ont un certain nombre d'avantages, étant donné qu'elles:

- s'édifient sur les relations et connexions existantes;
- ne sont pas confrontées au problème d'information dans la mesure où les acteurs se connaissent déjà et se font confiance;
- peuvent mettre en place plus facilement des mécanismes favorisant le remboursement;
- favorisent la fourniture d'assistance technique aux producteurs; et
- se concentrent sur les acheteurs, négociants et prestataires d'intrants, qui peuvent être les seuls à offrir des crédits en zone rurale.

Le financement de la chaîne de valeur est un aspect important du développement rural et des services financiers, mais ce n'est pas le thème central de ces *Outils décisionnels*. Pour plus d'information sur ce sujet, voir FAO (2009), USAID (2005a) et USAID (2009).

Le FIDA et la finance rurale

Le développement de systèmes financiers ruraux inclusifs, ainsi que le soutien des innovations permettant d'accroître l'accès des populations pauvres à une large gamme de services financiers, sont au centre de la mission du FIDA. Ces objectifs sont d'autant plus pertinents dans le contexte économique mondial actuel qui est en constante évolution et où il faut faire face aux défis liés à la crise financière, à la volatilité des prix des denrées alimentaires et agricoles, et aux dangers du changement climatique.

Le FIDA privilégie le développement et le soutien d'une variété de prestataires de services financiers, viables et susceptibles d'accroître l'accès durable des populations rurales pauvres à toute une gamme de services financiers. La *Politique du FIDA en matière de finance rurale* (FIDA 2009) présente six principes directeurs qui guident l'approche du FIDA dans ce domaine:

- **“favoriser l'accès à des services financiers diversifiés, y compris l'épargne, le crédit, les envois de fonds et l'assurance, étant admis que les populations rurales pauvres ont besoin de toute une gamme de services financiers;**
- **promouvoir une large gamme d'institutions financières, de modèles et de vecteurs,** en adaptant chaque intervention au lieu et au groupe cible visés;
- **appuyer des approches novatrices et induites par la demande** qui offrent la possibilité d'élargir le périmètre de la finance rurale;
- **en collaboration avec des partenaires du secteur privé, encourager les approches fondées sur le marché** qui soient propres à renforcer les marchés financiers ruraux, à éviter d'introduire des distorsions dans le secteur financier et à mobiliser les ressources mobilisées du FIDA;
- **élaborer et appuyer des stratégies à long terme axées sur la durabilité et sur l'action en direction des pauvres,** en tenant compte du fait que les institutions financières rurales doivent être compétitives et rentables pour atteindre l'échelle voulue et desservir leurs clients de façon responsable [en application des Principes du GCAP de protection de la clientèle en microfinance (ACCION International 2008)]; et
- **participer aux concertations allant dans le sens de la création d'un environnement favorable pour la finance rurale,** en reconnaissant le rôle des pouvoirs publics dans la promotion d'un environnement propice à une finance rurale conçue au profit des pauvres.”

Encadré 3

Six principes directeurs s'appliquant aux interventions du FIDA dans le domaine de la finance rurale

- Soutenir l'accès à une variété de services financiers
- Promouvoir une large gamme d'institutions financières, de modèles et de vecteurs
- Appuyer des approches novatrices et induites par la demande
- Encourager les approches fondées sur le marché
- Élaborer et appuyer des stratégies à long terme axées sur la durabilité et sur l'action en direction des pauvres
- Participer aux concertations pour promouvoir la création d'un environnement favorable pour la finance rurale

Le FIDA possède deux instruments pour appuyer la finance rurale: des prêts qui sont accordés aux gouvernements et des dons qui sont octroyés aux organisations à but non lucratif.

- Les prêts sont utilisés principalement pour développer les capacités des institutions du secteur de la finance rurale et augmenter la portée des services en zone rurale.
- Les dons sont utilisés principalement pour encourager les innovations et les initiatives pilotes pouvant être étendues ultérieurement au secteur dans son ensemble.

En utilisant ces deux instruments, les équipes de gestion des programmes de pays du FIDA mettent en œuvre des programmes destinés à répondre aux questions spécifiques à l'intérieur d'un marché cible.

Le FIDA travaille aux trois niveaux du marché financier:⁴

- au niveau micro, le FIDA sait que son appui est plus efficace lorsqu'il s'exerce au profit du potentiel productif des populations rurales pauvres et de leurs organisations. Il est également essentiel d'atteindre les plus pauvres en recourant aux transferts de revenus, aux filets de sécurité sociale, à la promotion directe des micro-entreprises, à des programmes de reclassement et à des infrastructures améliorées, ainsi qu'à l'épargne ciblée, aux services d'envoi de fonds et à d'autres outils novateurs de gestion des risques.
- au niveau méso, les interventions du FIDA tendent à mettre en place une infrastructure efficace du secteur financier en renforçant à la fois les capacités humaines et institutionnelles. Le Fonds milite pour la transparence financière et encourage une protection globale du consommateur; il entend également investir dans des solutions techniques et des mécanismes financiers novateurs pour élargir au maximum la portée et l'impact géographiques et sociaux de son action.
- au niveau macro, l'impact de la finance rurale n'est complet que lorsque des politiques et stratégies nationales propices sont en place, que les marchés fonctionnent et que des services non financiers complémentaires sont également disponibles. Le FIDA collabore étroitement avec les gouvernements, les partenaires du développement et le secteur privé à la création de cet environnement porteur pour la finance rurale et le développement.

Compte tenu des nombreuses difficultés propres aux zones marginales et éloignées, aux situations de conflit ou d'après-conflit et aux phases de redressement à la suite d'une catastrophe naturelle, la mise en place de produits et de mécanismes innovants est indispensable pour répondre aux besoins du groupe cible du FIDA.

⁴ Ces trois niveaux sont définis et examinés plus loin dans le chapitre 1.

1. Diagnostic du marché



1. Diagnostic du marché

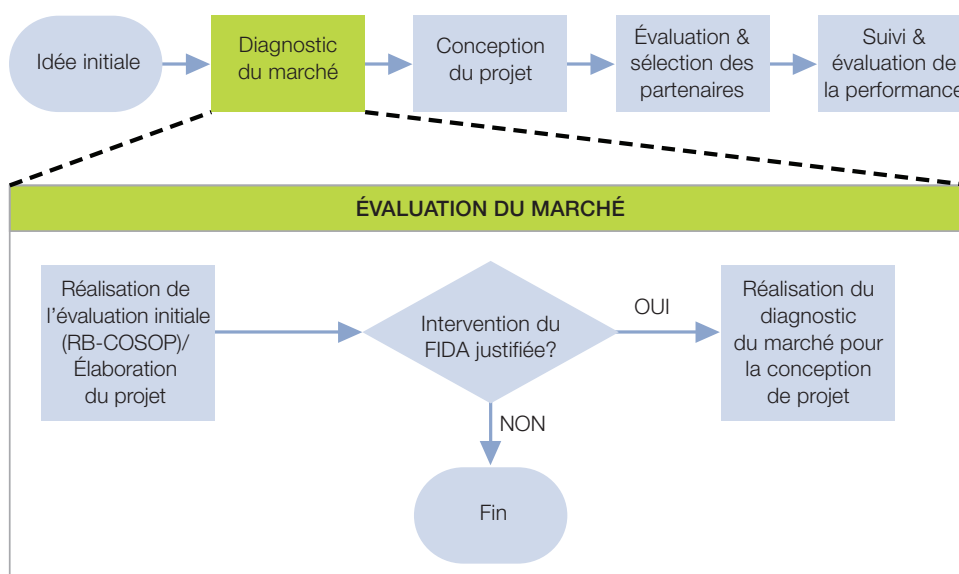
- **Action:** évaluer l'état du secteur financier et identifier les défaillances ou besoins à combler.
- **Objectif:** bien comprendre le marché pour pouvoir identifier les interventions potentielles de finance rurale du FIDA.
- **Acteurs clés:** consultants en finance rurale, guidés par les chargés de programme de pays (CPP) et les équipes de gestion de programme de pays (EGPP) du FIDA.

La phase de diagnostic (ou évaluation) du marché permettant de déterminer l'intervention potentielle du FIDA se déroule habituellement en deux temps. Elle démarre par un diagnostic initial, assez large, et pas obligatoirement très approfondi. Ce diagnostic est réalisé pour mieux comprendre le marché, quels sont ses acteurs et les éventuels bailleurs de fonds actifs sur ce marché, ainsi que les projets en cours. Si les conclusions de cette évaluation sont positives, le diagnostic est étendu et approfondi afin d'examiner en détail le marché et d'identifier les points d'entrée potentiels pour une intervention de finance rurale du FIDA.

Les trois niveaux du secteur financier

Afin d'obtenir une image claire du marché financier, l'analyste doit examiner chacun de ces trois niveaux. En utilisant le cadre développé par le GCAP, on peut diviser le secteur financier en trois niveaux: micro, méso et macro.⁵ Cette approche permet au FIDA de déterminer si une intervention de finance rurale est justifiée, de générer un certain nombre d'interventions possibles et de guider le Fonds vers la meilleure ligne de conduite compte tenu de ses compétences et de ses ressources.

Figure 1. Organigramme des Outils décisionnels: Diagnostic du marché



Note: Même si le diagnostic initial n'est pas forcément suivi d'une intervention, les données collectées pourront être utiles à d'autres fins.

⁵ Ce cadre à trois niveaux, développé par le GCAP, est utilisé par les analystes pour comprendre comment soutenir de façon optimale le développement d'un secteur financier en faveur des pauvres.

Comme cela est le cas pour la majorité des agences de coopération, le FIDA ne possède pas les ressources, les capacités ou l'expertise requises pour mettre en œuvre un projet de finance rurale intervenant aux trois niveaux du secteur financier en même temps. Tout en ayant conscience de cette limite, il est utile de comprendre les objectifs et activités des autres bailleurs de fonds, car cette information peut fournir une direction ou ouvrir des perspectives de travail en commun. Par exemple, les diagnostics de marché, en particulier les versions approfondies, peuvent absorber des ressources significatives. Aussi, si un autre bailleur souhaite intervenir également sur le même marché, une approche stratégique serait de s'associer pour collecter les informations sur le secteur financier et les analyser conjointement.

Niveau micro

Le niveau micro du système financier est composé des PSF et de leurs clients.

Du côté de la demande, il inclut les ménages et les individus (aussi bien pauvres que non pauvres) desservis par les PSF.

Du côté de l'offre, il inclut les PSF de détail, tels que les banques commerciales, les banques de développement agricole, les banques postales et les caisses d'épargne, les coopératives financières, les mutuelles de crédit, les ONG fournissant des services financiers, les prestataires agricoles, et les compagnies d'assurance et de crédit-bail, ainsi que les approches communautaires très décentralisées, telles que les groupes d'entraide ou les caisses de crédit et d'épargne autogérées, par exemple.

Un diagnostic au niveau micro examine aussi bien la demande que l'offre de services financiers.

Niveau micro: la demande

Objectif: Identifier les produits et services financiers qui sont importants pour le groupe cible du FIDA dans une région ou un pays spécifique.

Types de clients et demande

En général, il y a trois types de clients de services financiers en zone rurale. Bien qu'on puisse retrouver ces trois types au sein d'un même ménage, chacun a ses propres besoins.

- **Les individus et les familles** ont besoin d'épargne et de crédit à la consommation ou de crédit habitat ainsi qu'un accès à des services de transfert d'argent et d'assurance.
- **Les entreprises de production agricole** ont besoin de crédit à la production, de crédit d'équipement ainsi que de services aux entreprises tels que le crédit-bail.
- **Les entreprises non agricoles** ont besoin de fonds de capital et de crédit d'équipement ainsi que de services aux entreprises tels que le crédit-bail.

Les autres types de clients ruraux sont les petits commerces, les coopératives et les organisations à but non lucratif, les grandes entreprises commerciales et les grosses entreprises ou exploitations agricoles.

Détermination de la demande globale

La plupart des analystes évalue la demande globale de services financiers des zones rurales en multipliant le nombre estimatif de la population active à faible revenu d'un marché particulier par leur besoin minimum de crédit présumé pour arriver à une estimation sommaire du marché. Cette méthode relativement rudimentaire est peu satisfaisante.

Les études de marché permettent d’obtenir une estimation plus précise de la demande. FinScope, par exemple, a réalisé des études approfondies et établi le profil de la demande de services financiers de plusieurs marchés de finance rurale nationaux.⁶

Points à prendre en considération

Il est facile de supposer que “les pauvres” sont tous pareils. Cependant, les besoins des populations à faible revenu diffèrent grandement non seulement selon la zone géographique, mais également au sein d’un même foyer. Il faut garder présent à l’esprit les points suivants lorsque l’on évalue la demande de services financiers:

- **cibler un marché.** Lors de la conception de projet, le marché cible doit être clairement identifié (par ex.: régions potentielles, zones, activités agricoles et non agricoles) afin de bien renseigner le processus d’étude de marché;
- **ne pas faire de suppositions quant à la demande des clients.** Il faut garder une ouverture d’esprit quant à la demande de services financiers des ménages, en particulier en ce qui concerne les crédits. Par le passé, les projets supposaient que les ménages ruraux ne voulaient que du crédit, alors qu’aujourd’hui il est reconnu que les populations pauvres, comme tout un chacun, apprécient d’avoir accès à une variété de services financiers. La demande peut varier parmi les membres d’un même foyer, selon les activités économiques et le niveau de revenu, ainsi qu’en matière de choix de services financiers formels ou informels.

Tableau 2. Diagnostic de niveau micro: la demande

Questions	Points d’intérêt	Sources d’information
<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la demande de services financiers? Crédit, épargne, transferts d’argent, crédit-bail, autres produits? • Quelles sont les habitudes d’épargne? La culture de crédit? • Quelles sont les différences entre les besoins des zones rurales et ceux des zones urbaines? • Quelles sont les distinctions notables entre les femmes et les hommes en termes de demande et d’utilisation de produits financiers? • Quelles sont les sources de revenu des ménages ruraux? • Que produisent les ménages agricoles? Comment sont-ils reliés à une chaîne de valeur/filière? A quels points du cycle de production agricole les agriculteurs souhaiteraient-ils utiliser un produit ou service financier? • Quels sont les risques ou cycles de revenu ayant le plus d’impact sur le groupe cible (par ex.: inondation, sécheresse, cycles agricoles de plantation et récolte)? • Quelle est la taille globale du marché? • Quelles sont les actions des autres bailleurs de fonds à ce niveau? 	<ul style="list-style-type: none"> • Taille du marché • Demande réelle de services financiers • Taux de pénétration des services existants • Utilisation actuelle des services formels et informels • Profil du groupe cible 	<p>Informateurs clés: Clients, PSF, réseaux, bureaux-pays des bailleurs de fonds, instituts de statistiques, groupes d’influence locaux</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Études de la demande (bailleurs de fonds, PSF, gouvernements) • Les rapports de notation incluent souvent un résumé sur la demande • Certaines études spécialisées (FinScope) • Des statistiques sur l’accès à la finance (www.doingbusiness.org)

⁶ Site Internet de FinScope, www.finscope.co.za/index.asp.

Niveau micro: l'offre

Objectif: Évaluer quels sont les points forts des prestataires de services financiers existants et à quel point ils répondent (ou pourraient répondre) à la demande en zone rurale.

Points à prendre en considération

Le FIDA sait qu'aucun modèle d'entreprise n'a la flexibilité ou les capacités lui permettant de satisfaire les besoins financiers de tous les clients. Aussi, le FIDA collabore dans les zones rurales avec une large variété de PSF, formels et informels, à la recherche du modèle le plus pertinent pouvant à la fois répondre aux besoins d'un projet et servir son groupe cible. Au moment de procéder au diagnostic du volet offre du niveau micro, assurez-vous d'évaluer les aspects suivants des PSF:

- **Durabilité.** La durabilité institutionnelle est fondamentale pour la croissance d'un PSF au-delà de la période de soutien initial des bailleurs de fonds ou investisseurs. La durabilité d'un PSF repose sur la rentabilité, la portée de ses services, la mobilisation des ressources et l'adéquation du statut juridique aux opérations. Une des conditions préalables à l'octroi d'un soutien du FIDA, est justement la définition claire par l'institution dans un plan d'activité des étapes importantes et des mesures qu'elle compte prendre pour atteindre la durabilité.
- **Diversification du portefeuille.** La majorité des institutions financières ont fait le choix de ne pas concentrer leur portefeuille de prêts sur les agriculteurs pauvres. Ce qui est un choix stratégique très raisonnable. Les clients à faible revenu peuvent ne constituer qu'un pourcentage modeste des activités d'un PSF, comme la durabilité institutionnelle nécessite un certain niveau de diversité en termes de clients et de risques. La plupart des coopératives financières rurales formelles, telles que Caja Popular Mexicana (Mexique) ou Kafo (Mali), servent des clients de tous niveaux de revenu. Les projets soutenus par le FIDA n'ont pas pour obligation de trouver une institution unique pour desservir le groupe cible; ils peuvent, au contraire, travailler avec une vaste variété de PSF afin de répondre aux divers besoins financiers à l'aide de toute une gamme de services et de modes de prestations de services, appropriés et durables.
- **Actions en direction des pauvres.** Lors de l'évaluation des produits et services disponibles, il faut étudier à quel point ceux-ci sont "pro-pauvres", c'est-à-dire orientés vers les populations pauvres. L'une des façons de réaliser cela est de déterminer les soldes minimums des produits de dépôt de base et la taille moyenne des prêts accordés. Par exemple, si le montant minimum requis pour l'ouverture d'un compte épargne est de 25 USD auprès d'un PSF, et 10 USD chez un autre, alors cela signifie que le premier prestataire cible sans doute des clients d'un niveau de revenu supérieur.
- **Potentiel d'expansion.** Avec les progrès de la technologie dans le traitement des transactions bancaires, des prestataires de services commerciaux, plus grands et bien établis, peuvent être intéressés par l'extension de leurs services en zone péri-urbaine ou dans les grandes communautés rurales. Certaines banques d'État possèdent également le potentiel pour fournir des services en zone rurale.

Tableau 3. Diagnostic de niveau micro: l'offre

Questions	Points d'intérêt	Sources d'information
Prestataires de services financiers (PSF)		
<ul style="list-style-type: none"> Quels types de PSF formels servent le marché à faible revenu? Quel rôle jouent les PSF informels (prêteurs privés, associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC), etc.)? Quels types de services sont offerts par les diverses organisations (par type de prestataires)? Combien y a-t-il de prestataires de services? Où sont-ils situés? Quel pourcentage du pays est couvert? Quels sont les différents modèles institutionnels des PSF? Comment se financent-ils? Quels PSF sont connectés à des initiatives des bailleurs de fonds ou du gouvernement en cours dans le secteur financier? Quels autres modes de prestation de services sont considérés par le groupe cible comme accessibles et fiables (par ex. négociants d'intrants/équipements agricoles, opérateurs de téléphonie cellulaire, magasins équipés de terminal point de vente)? Y a-t-il des nouveaux venus potentiels sur le marché ou les institutions existantes ont-elles le potentiel de se développer? Comment les autres bailleurs de fonds interagissent-ils avec les PSF? 	<ul style="list-style-type: none"> Types d'institution, localisation et statut légal Nombre d'agences ou de points de distribution Extension des services en direction des pauvres Utilisation des téléphones mobiles et des guichets automatiques bancaires (GAB) Rôle des banques d'État et postales Rôle des banques commerciales Sources de capital Rôle des prestataires informels (c.à.d. prêteurs privés, AREC, crédit fournisseur) 	<p>Informateurs clés: Clients, institutions de détail, réseaux de PSF, bureaux-pays des bailleurs de fonds, bureaux des projets de microfinance, ministère des finances, ministère en charge des coopératives</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> Banque centrale <i>Country Reports</i> du Financial Sector Assessment Program (www1.worldbank.org/finance/html/fsap.html) Rapports <i>Access to finance</i> de la Banque mondiale Études sur la microfinance (bailleurs de fonds, réseaux, gouvernement) Rapports annuels des PSF, sites Internet MIX Market/Institutions de microfinance (www.mixmarket.org/fr/mfi/demand.quick.search.asp)
Produits et services		
<ul style="list-style-type: none"> Quels sont les services accessibles et à quels endroits? Quels sont les écarts à combler en termes de services financiers en zone rurale (par ex. géographique, produits, services)? Les conditions des contrats/services sont-elles appropriées ("pro-pauvres")? Quels sont les volumes de crédit/épargne? Quel est le ratio crédit/épargne? Quelle est la répartition par type de prestataire de services? Quelle est la taille moyenne des crédits par type de prestataire? 	<ul style="list-style-type: none"> Liste des produits et services Liste des conditions Rapports sur le portefeuille Statistiques du secteur Exemples de liens entre institutions 	<p>Informateurs clés: PSF, réseaux, bureaux-pays des bailleurs de fonds, ministère des finances, ministère en charge des coopératives</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> MIX Market/Institutions de microfinance (www.mixmarket.org/fr/mfi/demand.quick.search.asp) Statistiques des réseaux

Questions	Points d'intérêt	Sources d'information
Portée		
<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la portée pour les crédits et l'épargne? • Les zones rurales sont-elles desservies? • Quel type de prestataires de services atteint les ménages ruraux à faible revenu? 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendances en termes de nombre de clients et volumes de comptes actifs d'épargne et de crédit 	<p>Informateurs clés: Banque centrale, toutes les institutions de détail (banques postales, d'État et agricoles incluses), réseaux</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapports de la Banque centrale (site Internet) • Études nationales sur la microfinance • Rapports des associations de microfinance/sites Internet
Performance		
<ul style="list-style-type: none"> • Combien y a-t-il d'institutions durables? • Les produits financiers sont-ils durables (c.à.d. les taux d'intérêt sont-ils fixés par le marché, suffisent-ils pour recouvrer les coûts, ne sont-ils pas bonifiés)? • Quelle est la qualité des portefeuilles de crédits? 	<ul style="list-style-type: none"> • Portée • Degré de la portée des services (niveau de pauvreté des clients desservis) • Qualité du portefeuille • Durabilité financière • Efficience 	<p>Informateurs clés: PSF, réseaux, bureaux-pays des bailleurs de fonds</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MIX Market/Institutions de microfinance (www.mixmarket.org/fr/mfi/demand.quick.search.asp) • États financiers des PSF

Tableau 4. Principaux types de prestataires de services financiers

Prestataires de services financiers	Structure/ propriété	Statut réglementaire	Types de services financiers offerts
Programme financier d'un gouvernement ou d'une agence pour les micro-entreprises ou petites et moyennes entreprises	Étatique	Non réglementé par les autorités bancaires	Refinancement ou rétrocession de prêts à des institutions de détail et à des individus
ONG prestataire de services financiers	Aucune	Généralement non réglementé par les autorités bancaires	Microcrédit, quelquefois épargne volontaire, parfois crédit-bail, services d'appui aux entreprises, sous-agent de services de transfert d'argent, etc.
PSF ne disposant pas d'agrément bancaire	Variante	Généralement non réglementé par les autorités bancaires	Microcrédit et quelquefois épargne volontaire
Institution financière associative (mutuelle de crédit, COOPEC, etc.)	Membres/ sociétaires	Réglementé dans de nombreux pays par le ministère en charge des coopératives et/ou d'autres autorités réglementaires	Épargne et crédit à ses membres (et parfois crédit aux non membres)
Groupe d'épargne et de crédit informel (groupe d'entraide, AREC, ACEC, etc.)	Peut démarrer grâce à (ou être financé par) une ONG, une banque, ou un programme gouvernemental, ou être indépendant	Non réglementé par les autorités bancaires	Épargne et crédit à ses membres
Banque d'épargne postale	Étatique	Généralement non réglementé par les autorités bancaires	Épargne et transfert d'argent
Banque rurale	Investisseurs ou actionnaires du secteur privé	Agréé ou supervisé par les autorités bancaires	Épargne, crédit et parfois transfert d'argent
Banque de microfinance	Investisseurs ou actionnaires du secteur privé	Agréé ou supervisé par les autorités bancaires	Épargne, crédit et parfois transfert d'argent
Banque commerciale	Investisseurs ou actionnaires du secteur privé ou étatique	Agréé ou supervisé par les autorités bancaires	Épargne, crédit, transfert d'argent et change
Compagnie d'assurances	Variante	Agréé ou supervisé par les autorités de supervision de l'assurance/ou du gouvernement	Assurance
Société de transfert d'argent	Investisseurs ou actionnaires du secteur privé	Agréé ou suivi par le gouvernement, mais cela dépend du pays	Transfert d'argent

Niveau méso

Objectif: Identifier et évaluer les acteurs principaux et leurs activités au sein de l'infrastructure du système financier.

Le niveau méso du système financier est constitué de l'infrastructure du secteur financier et des services d'appui. Il comprend les agences de notation nationales, les centrales des risques, les cabinets d'audit, les prestataires de services techniques (PST) et les prestataires de formation, les instituts de certification professionnelle, les réseaux, associations et structures faitières des PSF.

Ces acteurs œuvrent pour la réduction des coûts de transaction, l'amélioration des informations disponibles et la transparence du marché, ainsi que pour l'accroissement de l'accès au refinancement et le renforcement des compétences des acteurs du secteur. Ils facilitent les activités au sein du système financier, mais ne fournissent pas eux-mêmes les services financiers.

Points à prendre en considération

Les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds reconnaissent de plus en plus que la vitalité du niveau méso a des implications significatives sur les efforts déployés pour développer des secteurs financiers inclusifs. Lors de la réalisation de l'évaluation, il est utile de garder à l'esprit les aspects suivants sur les institutions de niveau méso.

- **Durabilité.** Il est crucial de disposer d'institutions et entités durables, avec une orientation commerciale pour garantir une fourniture à long terme de services financiers. Il faut donc évaluer la viabilité à long terme des institutions du niveau méso.
- **Interdépendances.** Des faiblesses au niveau méso peuvent être liées à des problèmes plus généraux au niveau micro. Ainsi, par exemple, les clients du niveau micro pourraient être confrontés à des niveaux élevés d'endettement, et les portefeuilles des PSF pourraient courir des risques élevés d'impayés, qui pourraient être liés à l'inexistence ou à la faible utilisation de centrales de risques au niveau méso. Les centrales de risques aident les PSF à déterminer des niveaux raisonnables d'endettement pour les clients et à calculer la capacité de remboursement des clients potentiels.

Encadré 4

Exemples d'infrastructure financière de niveau méso

- **Infrastructure institutionnelle:** Réseaux, associations et structures faitières des PSF de détail, et autres institutions menant des activités de plaidoyer et de diffusion d'information.
- **Infrastructure de l'information:** Centrales des risques, auditeurs et agences de notation encourageant la transparence au niveau de la performance des institutions et des transactions.
- **Appui technique et services de formation:** Prestataires de services techniques, cabinets d'études, consultants, sociétés de technologie et instituts de certification professionnelle.
- **Infrastructure financière et marchés:** Services financiers interbancaires ou mécanismes de deuxième rang, tels que les structures faitières, fonds de garantie, systèmes de paiement et autres systèmes de compensation, ainsi que fonds d'investissement, mécanismes d'émission d'obligations et de titrisation.

Tableau 5. Diagnostic de niveau méso

Questions	Points d'intérêt	Sources d'information
Infrastructure financière		
<ul style="list-style-type: none"> Quels sont les acteurs et les institutions qui constituent l'infrastructure du secteur financier? Existe-t-il des initiatives soutenues par des bailleurs de fonds en faveur du renforcement des capacités au niveau méso? Systèmes de paiement et de compensation: Les PSF sont-ils reliés à l'infrastructure bancaire formelle (c.à.d. aux systèmes de paiement, d'information et de compensation pour régler les comptes entre banques)? Marchés financiers nationaux: Quel est la situation actuelle des obligations émises, des titrisations et du marché des valeurs? 	<ul style="list-style-type: none"> Systèmes de paiement, GAB et technologie de service de messagerie SMS, SWIFT, ordinateur de compensation, réseaux interbancaires et sociétés émettrices de carte de crédit Accords précédents de titrisation, le cas échéant 	<p>Informateurs clés: Ministère des finances, banque centrale, PSF, réseaux, association des banques et banquiers</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> Le Programme Technologie du GCAP (www.cgap.org/p/site/c/tech/, en anglais)
Infrastructure de l'information et transparence		
<ul style="list-style-type: none"> Les services d'appui (par ex. services d'audit, de notation, prestataires de SIG) sont-ils disponibles localement? Les PSF publient-ils leurs comptes et participent-ils aux initiatives d'évaluation (<i>benchmarking</i>)? Les PSF ont-ils été évalués par les agences de notation? Existe-t-il des mécanismes de gestion des risques, tels que les centrales des risques? Opèrent-ils aussi en zone rurale? 	<ul style="list-style-type: none"> Existence et qualité des cabinets d'audit locaux, prestataires de SIG, agences de notation Communication des informations au MIX ou autres efforts d'évaluation Existence de centrales des risques 	<p>Informateurs clés: MIX Market et MicroBanking Bulletin, banque centrale, réseaux, bureaux-pays des bailleurs de fonds, agences de notation, bureaux régionaux de la Société financière internationale (SFI)</p>
Services d'appui technique		
<ul style="list-style-type: none"> Quels sont les besoins et quelle est l'offre en matière d'assistance technique spécialisée et de formation en finance rurale/microfinance? Existe-t-il des centres d'études offrant des services locaux d'évaluation "pro-pauvres" des marchés financiers, d'enquête et collecte d'information, etc.? Existe-t-il des sociétés locales de technologie offrant des services de développement de logiciels et SIG orientées vers les PSF pro-pauvres? La technologie est-elle utilisée pour la finance rurale et la microfinance (téléphonie mobile, cartes à puce, biométrie, etc.)? Est-elle accessible pour la plupart des PSF? Existe-t-il des mécanismes permettant de garantir la qualité des garanties, tels que des registres? 	<ul style="list-style-type: none"> Existence et qualité des consultants microfinance, centres de formation et registres de titres/garanties GAB et technologie SMS 	<p>Informateurs clés: Ministère des finances, banque centrale, bureaux-pays des bailleurs de fonds, banque régionale de développement, PSF, réseaux, associations des banques/banquiers, consultants microfinance locaux, bureaux des projets microfinance, association de protection du consommateur</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Country Reports</i> du Financial Sector Assessment Program (www1.worldbank.org/finance/html/fsap.html) Études sur le secteur financier des banques régionales de développement (www.ifitransparencyresource.org/en/index.aspx) Financial Deepening Challenge Fund (www.financialdeepening.org) Rapports des bailleurs régionaux et bilatéraux <i>Credit Bureau Knowledge Guide</i> de la SFI (www.ifc.org/ifcext/gfm.nsf/AttachmentsByTitle/FI-CB-KnowledgeGuide-E/\$FILE/FI-CB-KnowledgeGuide-E.pdf)

Questions	Points d'intérêt	Sources d'information
Plaidoyer et diffusion d'information		
<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il une association de microfinance active et efficace? • Encourage-t-elle de bonnes politiques et pratiques? • Représente-t-elle de manière efficace ses membres? • Encourage-t-elle ou oblige-t-elle à suivre des normes? La transparence? 	<ul style="list-style-type: none"> • Taille/nb d'adhérents des réseaux • Participation d'une variété de PSF (ONG, coopératives de crédit, banques) • Qualité des supports/services offerts • Crédibilité dans le secteur 	<p>Informateurs clés: Réseaux, bureaux-pays des bailleurs de fonds</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sites Internet des réseaux • Réseaux de SEEP (Small Enterprise Education and Promotion) (http://seepnetwork.org)
Refinancement		
<ul style="list-style-type: none"> • Comment les PSF financent-ils leur croissance? • Refinancement: <ul style="list-style-type: none"> - Quel rôle jouent les sources privées locales (par ex. banques commerciales et investisseurs privés)? - Les investisseurs/prêteurs internationaux (par ex. structures faitières, facilités de crédit de refinancement, fonds d'investissement) refinancent-ils les prestataires locaux de microfinance? - Les sources sont-elles en monnaie locale? Sont-elles accessibles? Les conditions sont-elles appropriées? - Existe-t-il des structures faitières de refinancement? Sont-elles publiques ou privées? Sont-elles efficaces? Font-elles office de complément ou double emploi par rapport aux sources locales de financement telles que l'épargne et les emprunts commerciaux? Y a-t-il un nombre suffisant de PSF de détail assez solides pour absorber ces financements?^a Quels mécanismes sont en place pour protéger ce fonds de refinancement de toutes les ingérences ou les pressions politiques?^b 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre, taille et qualité des facilités de refinancement (conditions restrictives telles que les plafonds de taux d'intérêt) • Liquidité du secteur bancaire et taux règlementaires d'adéquation des dépôts • Taux des Bons du Trésor • Rôle du gouvernement, de la bourse, des banques commerciales et des investisseurs locaux dans le financement des PSF • Rôle des fonds de placement et de crédits étrangers 	<p>Informateurs clés: Ministère des finances, bureaux-pays des bailleurs de fonds, représentants des banques régionales de développement, PSF, réseaux, bureaux des projets microfinance, consultants microfinance locaux</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Council of Microfinance Equity Funds (http://cmef.com/) • Rubrique <i>Funders</i> du MIX Market (www.mixmarket.org/fr/funders/supply.quick.search.asp) • Sites Internet des investisseurs internationaux de la microfinance • Études nationales ou régionales • Rapports ou études des bailleurs régionaux/bilatéraux • Recherches du GCAP sur les structures de refinancement nationales

^a Le financement d'institutions faitières et l'assistance technique peuvent aider les bons PSF, mais cela ne peut pas généralement créer de bons PSF, ou transformer de mauvais prestataires en bons éléments. Ceux qui conçoivent les structures faitières font rarement d'études approfondies sur la capacité des prestataires existants, et surestiment souvent cette capacité.

^b La plupart des projets de création d'institutions faitières n'ont pas réussi à contribuer au développement de PSF durables. Les structures faitières probantes ont souvent une structure de direction et un conseil de surveillance dans lesquels les pouvoirs publics ne sont pas, ou très peu, représentés, ou alors là où leur influence est contrebalancée par la présence au sein du conseil d'individus non-partisans puissants provenant du secteur privé. Les documents de la majorité de ces structures affirment que la structure faitière sera indépendante de toute ingérence politique, cependant cette affirmation a peu de valeur si cette indépendance n'est pas construite dans la structure même de sa gouvernance.

Niveau macro

Objectif: Identifier toutes les questions liées au contexte, aux politiques et à la réglementation qui pourraient avoir un impact sur l'expansion d'un secteur financier rural inclusif.

Le niveau macro du système financier est constitué du cadre réglementaire et politique nécessaire à la fiabilité et la durabilité du système financier. Les gouvernements, et en particulier, les banques centrales et les ministères des finances, sont clairement au centre du niveau macro: ils rédigent les lois de finance, supervisent les institutions financières et veillent à la conformité. Ces acteurs modèlent les conditions économiques générales qui affectent le système financier national et impactent le développement des entreprises des secteurs public et privé.

Les gouvernements ont également un impact indirect sur le système financier au travers de leurs politiques macroéconomiques, et en particulier avec leurs politiques monétaires, ainsi que par le biais de leurs priorités budgétaires et des régimes réglementaires imposés aux entreprises. Un diagnostic de niveau macro analysera si le cadre politique en place permet à la finance rurale et à la microfinance de prospérer. Par exemple, les politiques nationales sur les droits de propriété pour les femmes ont une influence sur les garanties de crédit que peuvent offrir les clientes; et les dispositions prises par un gouvernement en matière de protection sociale ont une incidence sur la demande des consommateurs de services d'épargne et de dépôts, de crédits, d'assurance et de fonds de pension. Ces effets directs et indirects ont une forte incidence sur la solidité du secteur financier et influencent le potentiel de développement d'un pays.

Même si cela ne fait pas techniquement partie de l'évaluation de niveau macro, le rôle joué par le contexte national au niveau du secteur financier ne peut être ignoré. Des facteurs régionaux, tels que l'histoire récente, le type de gouvernement, l'espérance de vie moyenne, la valeur de la monnaie et l'état des infrastructures, entre autres, jouent également un rôle sur le système financier. Il serait impossible de mesurer tous les facteurs qui ont un impact sur le profil financier d'une région, mais les évaluations devraient prendre en compte ces variables (voir Tableau 6 ci-dessus et Tableau 7 pour plus d'information).

Points à prendre en considération

- **Environnement politique favorable.** Un certain nombre de facteurs sont particulièrement importants pour parer au risque systémique. Il s'agit notamment de l'élaboration d'une politique ou d'une stratégie nationale en matière de microfinance ou de finance rurale; de la déréglementation des taux d'intérêt et de change; de la libéralisation des prix agricoles et du commerce extérieur; de l'établissement d'un régime juridique protégeant la propriété et les droits d'utilisation des terres et garantissant une procédure régulière; ainsi que de l'appui aux institutions financières autonomes et aux autorités de réglementation. Compte tenu de l'impact potentiel de modifications du cadre réglementaire, il est vivement recommandé cependant d'adopter une approche prudente en la matière (GCAP 2008).
- **Règles prudentielles et supervision.** En l'absence d'institutions financières locales convenablement réglementées, capables de mobiliser l'épargne et d'attirer des capitaux privés, il ne peut y avoir de développement rural durable. Le niveau adéquat de réglementation et de supervision dépend du type d'institution financière en cause, et en particulier du volume d'épargne qu'elle mobilise auprès du public et des capacités des autorités de supervision.
- **Partenaires.** La définition du rôle des gouvernements et des banques centrales dans le cadre de la finance rurale et des projets appuyés par le FIDA est essentielle,

particulièrement pour le choix du partenaire public le plus approprié. Les activités d'appui à la finance rurale donnent de meilleurs résultats lorsqu'elles s'exercent sous les auspices d'organismes gouvernementaux de contrepartie spécialisés dans les opérations du secteur financier. Le ministère des finances est un partenaire naturel pour les projets de finance rurale soutenus par le FIDA.

Tableau 6. Diagnostic de niveau macro: contexte national

Questions	Points d'intérêt	Sources d'information
Histoire et situation politique du pays		
<ul style="list-style-type: none"> Quels sont les événements historiques récents marquants? Qui détient l'équilibre des pouvoirs politique et économique? Quelles sont les divisions politiques, régionales ou ethniques? Des élections ou d'autres événements sont-ils prévus prochainement? Cela sera-t-il synonyme de stabilité? La pauvreté est-elle une question politique? La microfinance? Quelle entité politique a de l'influence sur la microfinance? 	<ul style="list-style-type: none"> Contexte historique Situation politique actuelle Rôles et équilibre des pouvoirs exécutifs et législatifs Décideurs politiques clés aux niveaux central, régional et local 	<p>Informateurs clés: représentants du gouvernement, parlementaires, bureaux locaux des bailleurs de fonds, consultants</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Country Reports</i> du Economist Intelligence Unit (EIU) (countryanalysis.eiu.com/country_reports.html) Presse locale et internationale Informations économiques générales (www.cofacerating.fr) <i>Country Profiles</i> de la Banque mondiale (http://go.worldbank.org/1SF48T40L0)
Données macroéconomiques		
<ul style="list-style-type: none"> Quel est le degré de stabilité de l'économie et de la monnaie? Quel est le taux de croissance réel? La croissance se concentre-t-elle dans certains secteurs? Quelle est l'influence des bailleurs de fonds sur le budget national? Sur les envois d'argent des migrants? Le budget est-il équilibré? 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de croissance Inflation (indice des prix à la consommation) Taux de change Structure économique (par secteur) Information sur le commerce et les comptes courants Questions fiscales (budget national) Réserves en devise forte 	<p>Informateurs clés: Banque centrale, ministère des finances, consultants, bureaux-pays des bailleurs de fonds</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rapports (site Internet) de la Banque centrale Rapports (site Internet) du ministère des finances <i>Country Reports</i> de la Banque mondiale (http://worldbank.org/countries) <i>Country Reports</i> du FMI (www.imf.org/external/country/index.htm)
Infrastructures		
<ul style="list-style-type: none"> Les infrastructures (ou l'absence d'infrastructures) constituent-elles un obstacle à la bonne marche des affaires, aussi bien pour les entrepreneurs que pour les PSF? 	<ul style="list-style-type: none"> Kilomètres de routes revêtues Nombre de lignes téléphoniques ou d'utilisateurs de téléphones mobiles Pourcentage des ménages reliés à l'eau courante Approvisionnement en électricité Nombre de grandes places de marché 	<p>Informateurs clés: Ministère de l'Équipement, bureaux-pays des bailleurs de fonds</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>World Fact Book</i> de la CIA, communication et transport, en anglais (https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/) Infrastructure (en cours de développement) (http://français.doingbusiness.org/404.aspx?404; http://français.doingbusiness.org:80/ExploreTopics/Infrastructure /)

Questions	Points d'intérêt	Sources d'information
Population		
<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le seuil de pauvreté? Quel est le pourcentage de la population pauvre? • Quelles sont les principales difficultés auxquelles sont confrontées les femmes? Quelles données désagrégées selon le genre sont disponibles? • Quelle part de la population est active? • La population est-elle jeune? • Quelle est la densité de population? • L'espérance de vie est-elle faible? En amélioration? 	<ul style="list-style-type: none"> • Population • Genre • Structure par âge • Nombre de ménages • Statistiques sur l'activité économique • Seuil de pauvreté • RNB par habitant • Taux de mortalité • Différences entre urbain/rural 	<p>Informateurs clés: Bureaux-pays des bailleurs de fonds, OIT, agences des Nations Unies</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapports sur le développement humain du PNUD (http://hdr.undp.org/fr/) • Statistiques des instituts nationaux • Recensements nationaux • Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté du FMI (www.imf.org/external/np/prsp/prsp.asp) • Études sectorielles des institutions financières internationales
Tendances dans la banque et la finance		
<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le degré de stabilité du secteur financier? • Combien y a-t-il de banques nationales? Internationales? • Quels sont les taux de pénétration des services financiers (crédit et épargne)? • Quelle est la place de l'État dans le secteur bancaire? • Quelle est la taille du volume de crédit par rapport au volume d'épargne? • Quelle est la taille du marché de capital investissement? • Quelle est la taille du volume de microcrédit par rapport au total du crédit intérieur? 	<ul style="list-style-type: none"> • Réformes des secteurs économique et financier • Taux des Bons du Trésor à 90 jours • Espèces à l'extérieur des banques ou monnaie en circulation • Épargne en banques (ou en % du PIB) • Crédit intérieur au secteur privé (ou en % du PIB) • Histoire et perception de la microfinance • Proportion de comptes modestes dans le secteur bancaire formel (crédit et épargne) 	<p>Informateurs clés: Banque centrale, ministère des finances, consultants du secteur financier, bureaux-pays des bailleurs de fonds</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapports (site Internet) de la Banque centrale • Rapports (site Internet) du ministère des finances • <i>Country Profiles</i> de la Banque mondiale (www.worldbank.org/data/countrydata/countrydata.html) • <i>Country Reports</i> du Financial Sector Assessment Program (www1.worldbank.org/finance/html/fsap.html) • Autres études sur le secteur financier de la Banque mondiale • Études sur le secteur financier des banques régionales de développement (www.ifitransparenceresource.org/) • Financial Deepening Challenge Fund (www.financialdeepening.org/) • Rapports sur la microfinance des bailleurs de fonds bilatéraux

Tableau 7. Diagnostic de niveau macro: politiques, cadre légal et réglementaire

Questions	Points d'intérêt	Sources d'information
Politiques		
<ul style="list-style-type: none"> Le pays dispose-t-il d'une stratégie nationale pour son secteur financier et/ou pour la microfinance? Qui prend les décisions clés en matière de microfinance? L'accès à la finance fait-il partie du DRSP? Le secteur bancaire est-il privatisé ou en voie d'être restructuré? Existe-t-il des modalités d'imposition différentes selon le type de PSF? D'autres bailleurs de fonds collaborent-ils avec les décideurs/responsables politiques? 	<ul style="list-style-type: none"> Politiques du secteur financier Stratégies nationales de microfinance, DRSP et autres études sectorielles incluant la microfinance Réformes du secteur financier en cours Régime fiscal des divers types de PSF Politique en matière de crédit ciblé Degré de décentralisation dans l'élaboration des politiques 	<p>Informateurs clés: Ministère des finances, PNUD, Banque mondiale et banques régionales</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> DRSP Discours des décideurs clés Études sur le secteur financier des banques régionales de développement (www.ifitransparenceresource.org) Stratégies nationales pour le secteur financier <i>Country Reports</i> du Financial Sector Assessment Program (www1.worldbank.org/finance/html/fsap.html) Microfinance Regulation and Supervision Resource Center (http://microfinancegateway.com/resource_centers/reg_sup)
Lois, réglementations		
<ul style="list-style-type: none"> Comment la microfinance est-elle traitée dans les lois bancaires? Existe-t-il une loi sur l'usure, un plafond des taux d'intérêt ou d'autres entraves à la microfinance? Existe-t-il des lois ou une réglementation particulière concernant la microfinance? L'environnement légal et réglementaire encourage-t-il l'entrée sur le marché et la concurrence dans le secteur des services financiers pro-pauvres? Quels types d'institutions peuvent octroyer des prêts et mobiliser de l'épargne? Les obligations en matière de fonds propres minimums et de réserves entravent-elles la microfinance? Existe-t-il des restrictions sur les taux d'intérêts et frais qui peuvent être facturés par les PSF pro-pauvres? Le système judiciaire est-il efficace? Comment le gouvernement traite-t-il la question de la réglementation de la banque à distance? Quel est le régime de protection du consommateur? Existe-t-il des procédures ou une autorégulation en place pour protéger les consommateurs (telles que la publication obligatoire de certaines informations ou des associations de protection)? Existe-t-il des programmes soutenus par les bailleurs de renforcement du cadre légal et réglementaire? 	<ul style="list-style-type: none"> Lois bancaires ou de microfinance et/ou réglementation et lois sur les coopératives d'épargne et de crédit Faisabilité légale des transformations (par ex. ONG étrangère en ONG ou société nationale, ONG nationale en banque agréée) Lois sur l'usure ou les taux d'intérêt Obligations de fonds propres minimums, réserves obligatoires et règles prudentielles Réglementation sur les agences, GAB, services bancaires à distance, lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme Code civil sur les contrats, titres de propriétés, garanties Assurance-dépôts Code de protection du consommateur, code de conduite et "chien de garde" ou organisations de protection du consommateur 	<p>Informateurs clés: Banque centrale, ministère des finances, parlementaires, associations des banques/banquiers, réseaux, Banque mondiale et banques régionales de développement, fonds d'investissement internationaux, associations de consommateur</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> Microfinance Regulation and Supervision Resource Center (http://microfinancegateway.com/resource_centers/reg_sup) <i>Country Reports</i> de la Banque mondiale (http://worldbank.org/countries) Country Reports du FMI (www.imf.org/external/country/index.htm) Lois Règlements Réglementation/circulaires de la Banque centrale Code civil sur les garanties Règles prudentielles <i>Policy Diagnostics</i> du GCAP (www.gcap.org)

Questions	Points d'intérêt	Sources d'information
Capacités de supervision		
<ul style="list-style-type: none"> • A quel point les banques et autres PSF sont-ils bien supervisés? • Les autorités de supervision se concentrent-elles sur les points pertinents? Possèdent-elles les capacités nécessaires à la supervision de tous les PSF réglementés? 	<ul style="list-style-type: none"> • Localisation et composition de l'unité de supervision • Nombre de PSF visités chaque année • Qualité des informations communiquées par les PSF à l'unité de supervision • Capacité des autorités de supervision 	<p>Informateurs clés: Banque centrale, ministère des finances</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microfinance Regulation and Supervision Resource Center (http://microfinancegateway.com/resource_centers/reg_sup) • Réglementation/circulaires de la Banque centrale • <i>Policy Diagnostics</i> du GCAP (www.cgap.org)
Autre rôles/interventions du gouvernement		
<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les divers rôles joués par le gouvernement en matière de promotion de la microfinance et protection de la clientèle? • Le gouvernement intervient-il directement dans la prestation de services financiers? Existe-t-il des programmes gouvernementaux de crédits à taux bonifié offrant du crédit au niveau micro? Quelles sont les tendances? • Le gouvernement joue-t-il un rôle dans la protection du consommateur? • Le gouvernement est-il impliqué dans le financement de structures faïtières (voir niveau méso)? • Comment le gouvernement encourage-t-il la microfinance? • Est-ce que l'importance d'un registre des titres de propriétés est bien comprise? Y a-t-il des progrès? 	<ul style="list-style-type: none"> • Étendue de l'implication du gouvernement dans le microcrédit, l'épargne et les autres services financiers • Part des pouvoirs publics dans la structure de propriété des institutions desservant les populations pauvres • Types de services financiers fournis par les banques d'État • Promotion de la transparence • Disponibilité d'information sur le marché • Incitations financières pour les banques 	<p>Informateurs clés: Banque centrale, ministère des finances et autres ministères concernés (par ex. agriculture, PME, affaires sociales, etc.), structures faïtières nationales</p> <p>Documents recommandés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiques/stratégies nationales du secteur financier • <i>Country Reports</i> du Financial Sector Assessment Program (www1.worldbank.org/finance/html/fsap.html) • Rapports de la Banque mondiale et des banques régionales de développement • Recherches du GCAP sur les structures faïtières

Avec une bonne compréhension de la demande et de l'offre de services financiers ruraux, ainsi que des forces, des faiblesses et des besoins à combler aux trois niveaux (macro, méso et micro) du secteur financier, les chargés de la conception de projet sont en bonne position pour évaluer quelles seraient les interventions possibles du FIDA en matière de finance rurale, comme cela sera détaillé dans la prochaine section.

Diagnostic du marché

Au moment de considérer initialement la nature de l'intervention de finance rurale, il est important de développer une bonne compréhension du marché afin d'évaluer si une intervention du FIDA se justifie et comment celle-ci pourrait être modelée (Encadré 5). Cette étape contribuera au programme d'options stratégiques pour le pays axé sur les résultats (RB-COSOP) (FIDA 2006).

Si le diagnostic initial démontre qu'une intervention du FIDA est justifiée, un diagnostic de marché beaucoup plus détaillé et rigoureux sera mené pour aboutir à la conception de projet. Comme pour l'évaluation initiale, l'évaluation pour la conception de projet examine distinctivement chaque niveau du secteur financier (micro, méso et macro) et puis esquisse les interventions potentielles qui pourraient être soutenues par le FIDA (voir chapitre 2 pour plus d'information sur la conception de projet).

Le diagnostic du marché en vue de la conception de projet doit:

- Détailler les forces, les faiblesses et les écarts/besoins à combler du secteur financier rural pour chaque niveau (macro, méso et micro);
- Démontrer une bonne compréhension de la stratégie du gouvernement et des activités des autres bailleurs qui interviennent dans le champ de la finance rurale dans le pays;
- Définir clairement le groupe cible et esquisser la demande et l'offre de services financiers ruraux de ce groupe;
- Identifier les parties prenantes pertinentes du marché;
- Identifier les PSF qui pourraient devenir des partenaires potentiels et évaluer leurs capacités en réalisant une analyse qualitative et quantitative de leur offre de services et en utilisant des indicateurs de performance (par ex. nombre d'emprunteurs et d'épargnants, encours brut de crédit, autosuffisance opérationnelle, portefeuille à risque – voir chapitre 4 sur les Indicateurs de performance);
- Identifier les PST qui pourraient devenir des partenaires et évaluer leurs capacités potentielles.

Encadré 5

Points clés d'un diagnostic initial de marché (RB-COSOP)

Lors du diagnostic initial du marché, de nombreuses informations peuvent être collectées auprès d'autres bailleurs, de partenaires, des PSF, d'ONG, d'organisations paysannes, d'organismes communautaires, etc., ou piochées dans des études déjà réalisées sur ce marché. L'objectif de ces recherches est d'évaluer si une intervention du FIDA se justifie. Toute intervention potentielle devra:

- Être conforme à la *Politique de finance rurale du FIDA* (FIDA 2009) et à ses six principes directeurs (voir Encadré 3 ci-dessus);⁷
- Être en accord avec les bonnes pratiques internationales visant à édifier des systèmes financiers inclusifs et à encourager l'innovation;
- Cadrer avec les politiques et stratégies de développement visant à soutenir les populations pauvres;
- Être complémentaire aux activités menées par les autres bailleurs (évitant tout double emploi et développant des partenariats stratégiques);
- Respecter les principes clés d'appropriation, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats et responsabilité mutuelle;
- Être appuyée par une bonne compréhension du secteur financier (niveaux macro, méso et micro), ainsi qu'une bonne compréhension de la demande et de l'offre de services financiers;
- Être située dans des zones dans lesquelles le FIDA a un avantage comparatif manifeste dans le domaine de la finance rurale;
- Correspondre aux objectifs stratégiques et aux politiques contenus dans le RB-COSOP;
- Inclure des indicateurs de mesure des résultats, et des étapes jalons à atteindre, vérifiables, dans le cadre de gestion des résultats du RB-COSOP;
- Être réalisable à la lumière du contexte politique et institutionnel, et de l'expérience du FIDA, ainsi que de ses avantages comparatifs, ressources, partenariats et du temps disponible;
- Être en mesure d'augmenter l'envergure afin d'améliorer l'impact en termes de développement.

Globalement: Un investissement du FIDA axé sur la finance rurale est-il justifié? La stratégie proposée est-elle réaliste et viable?

⁷ Site de la Politique du FIDA en matière de finance rurale, www.ifad.org/ruralfinance/policy/index.htm.

2. Conception de projet



2. Conception de projet

- **Action:** Définir les interventions à mener dans le cadre d'un projet de finance rurale.
- **Objectif:** Élaborer un projet détaillé, ainsi qu'un cadre solide, permettant de faciliter l'exécution.
- **Acteurs clés:** L'EGPP, avec l'appui de consultants spécialisés en finance rurale.

Après le diagnostic du marché, ce chapitre se concentre sur la phase de conception de projet. Il s'agit à présent de choisir les activités à mener dans le cadre d'un projet de finance rurale soutenu par le FIDA, sur la base de l'évaluation de marché réalisée pour chacun des trois niveaux.

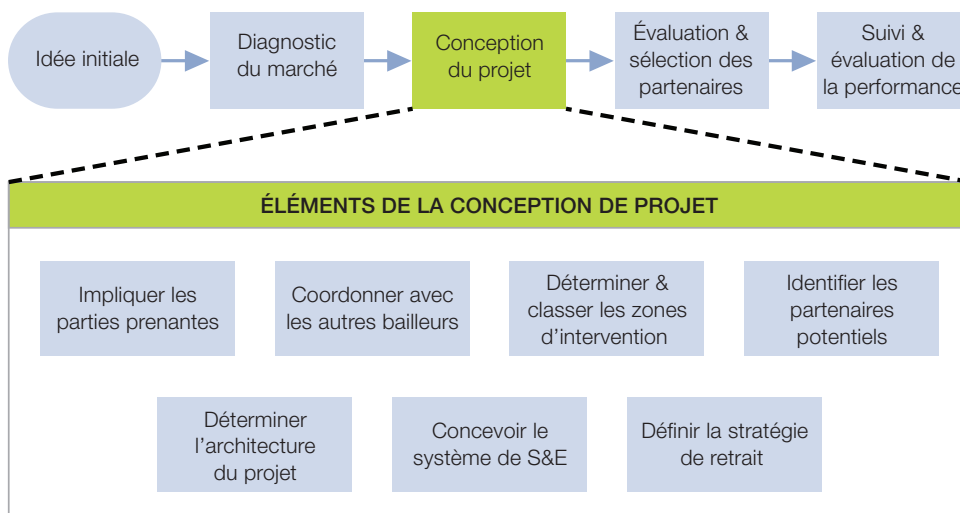
Conception de projet: niveau micro

La décision d'intervenir au niveau micro doit être basée sur une adéquation solide entre les besoins financiers des personnes à faible revenu et l'aptitude des PSF à satisfaire leur demande sur une base durable. Si les PSF considérés sont des organisations formelles, alors des éléments tels que les bénéfices, les risques et le coût d'opportunité doivent être pris en compte dans le calcul de la durabilité. Ces calculs diffèrent selon les acteurs pour les banques commerciales, les institutions financières non bancaires et les coopératives. Si le PSF est de nature informelle – tel un groupe d'entraide – le calcul sera encore différent et se focalisera plutôt sur l'aptitude et la volonté des clients à participer à la gestion de l'offre de services, par exemple.

Au cours de l'évaluation de marché, les PSF les plus adaptés à un projet appuyé par le FIDA auront été identifiés et leur capacité et souhait de lier un partenariat avec le FIDA auront été évalués. S'il existe, plusieurs PSF partenaires potentiels, la conception du projet devra inclure des critères de sélection ouverts (appel d'offres/à propositions) durant la mise en œuvre du projet.

Les critères de sélection des PSF pourraient inclure la compatibilité de la vision institutionnelle des candidats avec la *Politique du FIDA en matière de finance rurale*,

Figure 2. Organigramme des *Outils décisionnels*: Conception de projet



l'utilisation de solides indicateurs de performance financière, l'expérience en finance rurale, l'accès à la finance, le potentiel de croissance, etc. Un processus compétitif permet de tester l'intérêt des participants vis-à-vis des objectifs du projet, ainsi que leur engagement envers la finance rurale et le groupe cible du FIDA. Les actionnaires et responsables des organisations partenaires potentielles doivent être convaincus de l'attractivité et de la viabilité du marché de finance rurale avant de s'engager dans un partenariat avec le FIDA afin qu'ils continuent bien de desservir les zones rurales après la fin du projet.

Il est également important que les personnes en charge d'élaborer le projet évaluent la présence et les capacités des potentiels PST nationaux, régionaux et/ou internationaux. Ces institutions sont des collaborateurs clés d'appui aux activités locales et de renforcement des capacités des PSF partenaires du FIDA. (Vous trouverez davantage d'information sur l'identification et la sélection des PST dans le chapitre 3.)

Points à prendre en considération

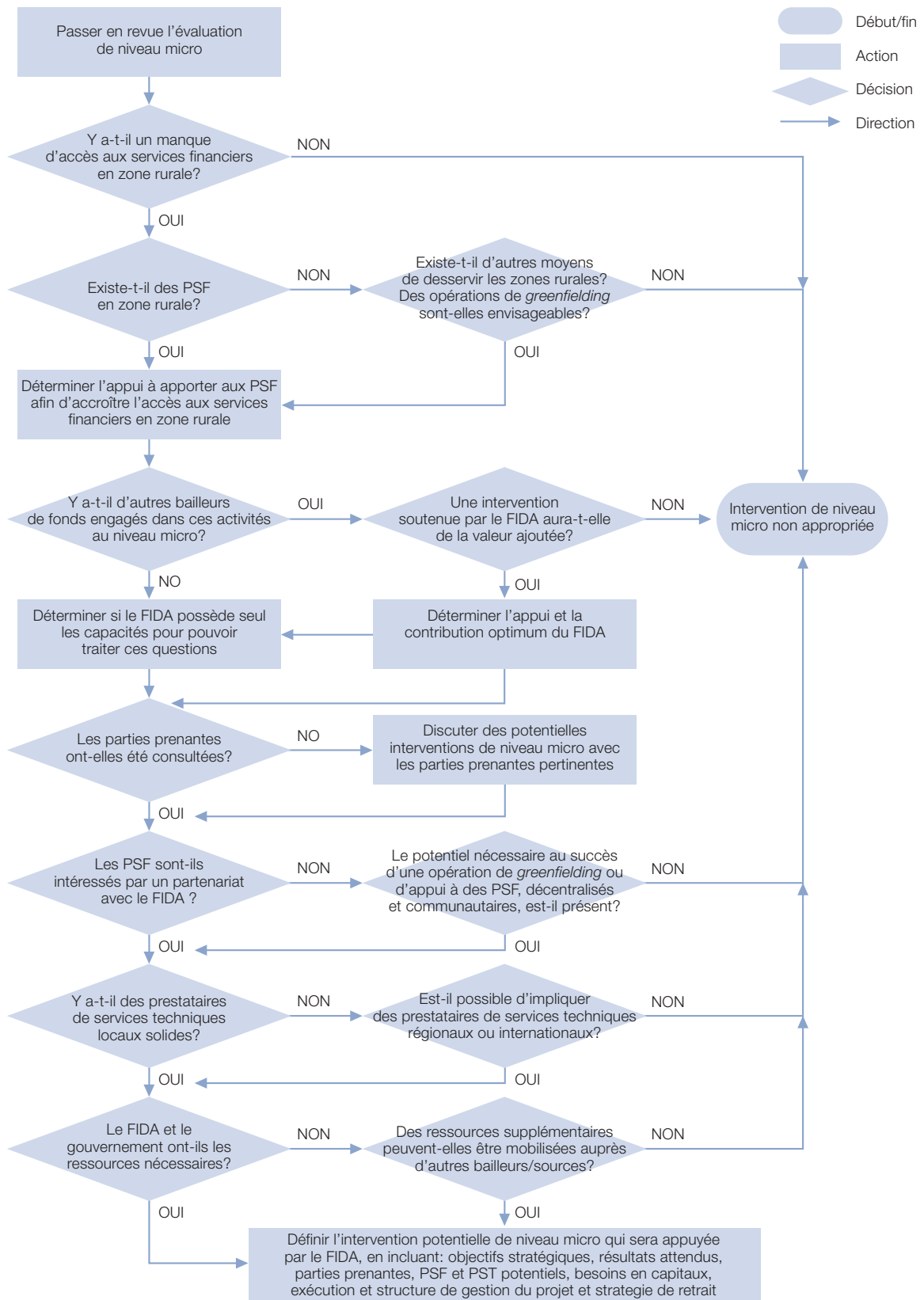
- **Durabilité.** La durabilité financière est essentielle si les PSF veulent desservir un nombre significatif de personnes pauvres et réaliser un rendement social durable. Cela signifie, entre autres, pratiquer des taux d'intérêt qui couvrent les coûts afin d'assurer la rentabilité et la croissance. Avec le temps, la concurrence, l'amélioration de l'efficacité et une plus grande responsabilité vis-à-vis des résultats, devraient faire baisser les coûts, et donc aussi les taux d'intérêt. Certains PSF ont besoin de 5 à 10 années pour devenir financièrement durables, cependant le temps nécessaire à l'atteinte de la durabilité dépend du contexte local, des conditions de marché, de la structure financière et du segment de marché desservi.
- **Efficacité.** L'amélioration de l'efficacité des opérations de finance rurale se traduit par des services de meilleure qualité et plus économiques pour les pauvres. Les PSF peuvent parvenir à une plus grande efficacité, et réduire ainsi leurs coûts, en investissant dans un système d'information de gestion de qualité, en développant des produits appropriés, en utilisant les avancées technologiques et en formant bien son personnel.

Encadré 6

Questions clés au niveau micro

- Quels sont les défis et les besoins identifiés par l'analyse de marché, dans les zones rurales, au niveau micro?
- Quelles interventions soutenues par le FIDA pourraient être menées pour répondre aux besoins à combler identifiés en zone rurale?
- Quels autres bailleurs et/ou parties prenantes travaillent aussi sur ces questions et/ou disposent de capacités techniques solides dans le domaine? Pourquoi le FIDA devrait-il également intervenir?
- Quelle est le degré de solidité des PSF existants – formels et informels?
 - Quelle est la solidité de leur offre de services et de leur performance financière? Quelles sont les tendances sur les trois dernières années?
 - Quels sont leurs points forts, leurs points faibles et leurs besoins en renforcement des capacités?
 - Possèdent-ils le potentiel leur permettant d'étendre leurs services à des personnes plus pauvres en zone rurale?
 - Pourraient-ils être intéressés par un partenariat dans le cadre d'un projet soutenu par le FIDA?
- Existe-t-il des PST qualifiés pour appuyer les PSF partenaires?
- Est-ce que le gouvernement serait disposé à investir dans des activités de renforcement des capacités?

Figure 3. Arbre de décision de niveau micro



- **Renforcement des capacités.** Les PSF ont souvent plus besoin d'aide en matière de renforcement des capacités que de fonds de crédit. Une assistance technique bien adaptée est importante pour renforcer leurs capacités, les aider à développer des produits pertinents et à approfondir leur portée en zone rurale. Mais le développement institutionnel exige un engagement à long terme de la part des bailleurs et des investisseurs. Cependant, il est important de fixer une limite temporelle au soutien financier.
- **Utilisation d'instruments appropriés.** Si les instruments d'aide des bailleurs - subventions, crédits à taux bonifié et garanties - offerts aux PSF ne sont pas utilisés correctement, ils peuvent avoir un effet négatif sur les marchés financiers nationaux et internationaux et/ou sur la mobilisation de l'épargne. Par exemple, les systèmes communautaires d'épargne et crédit autogérés sont prometteurs, mais ceux qui sont financés par des injections de capitaux externes échouent quasiment toujours, habituellement à cause de mauvais taux de remboursement.

Encadré 7

Principes et bonnes pratiques en matière de conception de projet de niveau micro

- **S'inspirer des objectifs à long terme des PSF.** L'appui technique devrait être orienté par les propres axes stratégiques des PSF. Le FIDA ne doit pas élaborer de projets qui cherchent à pousser les institutions vers des directions qu'elles ne souhaitent pas emprunter.
- **Laisser les PSF fixer leur politique des prix et s'assurer que leurs taux d'intérêt leur permettent de recouvrer leurs coûts.** Le FIDA ne doit pas imposer de plafond de taux d'intérêt ou décider de tout autre élément touchant à la tarification. Les PSF doivent cependant avoir une politique des prix transparente qui garantisse leur viabilité à long terme.
- **Adapter le financement et l'appui au stade de développement institutionnel des PSF.** Les prestataires nouvellement établis ont des points forts et des besoins différents de ceux plus matures.
- **Utiliser des mécanismes de partage des coûts.** Lorsque les PSF prennent en charge une partie des coûts de l'extension des services ou du développement de nouveaux produits, cela confirme leur intérêt d'atteindre les objectifs et renforce leur motivation à obtenir une bonne performance. Les institutions plus matures connaissent la valeur des services techniques qu'elles budgétisent régulièrement.
- **Engager des partenaires avec des contrats fondés sur la performance.** Le financement pour les PSF et PST doit être lié à des améliorations opérationnelles (par ex. plus grand nombre de clients du groupe cible, taux d'impayés plus faibles, coûts d'exploitation moins élevés), et pas simplement à des activités ou des statistiques (par ex. nombre de sessions de formation, nouvelles embauches). Le financement doit être stoppé si les résultats escomptés se révèlent à chaque fois largement en-dessous des indicateurs convenus.
- **Vérifier la présence locale continue des services d'appui technique.** La sélection de PST doit se baser sur leur expérience en finance rurale et leurs capacités à rester impliqués dans le projet sur une base continue. Les consultants qui passent une à deux fois par an peuvent être compétents pour discuter de stratégie, mais pas pour répondre aux besoins courants de conseils en gestion d'une institution. Il faut, autant que possible, avoir recours à des PST locaux et de haute qualité, compte tenu de leur connaissance du marché local, la proximité avec les institutions partenaires et leur structure de coûts relativement plus réduite. Lorsqu'il n'y a pas de consultants locaux disponibles, de bons spécialistes régionaux ou des cabinets de conseil de qualité internationale disposant d'une expertise en finance rurale peuvent être engagés pour gérer le projet.
- **Coordonner ses actions et collaborer avec les autres parties prenantes soutenant les mêmes institutions.** Quand plusieurs bailleurs renforcent les capacités de la même institution ou du même marché local, la coordination est une exigence nécessaire minimum. La collaboration est un point clé permettant d'éviter tout double emploi.
- **S'engager sur la durée.** Renforcer les capacités de niveau micro demande de disposer d'un accès fiable à des services techniques et de formation durant au moins 5 à 7 ans.

Source: Adaptation de GCAP (2006a).

Domaines d'intérêt potentiels au niveau micro

La liste suivante ne cherche pas à être exhaustive, elle a simplement pour objet d'offrir quelques idées (ainsi que des mises en garde) sur les interventions de finance rurale qui pourraient être potentiellement soutenues par le FIDA au niveau micro:

- **Le crédit** aide les ménages et les petites entreprises à gérer leur trésorerie, à faire face aux imprévus et à tirer profit des bonnes occasions. Le succès du microcrédit a montré que les pauvres sont des clients fiables qui sont disposés à payer pour des services financiers. Même si le microcrédit a aidé des millions de personnes dans les pays en développement à améliorer leurs conditions de vie, les crédits ne sont pas toujours la bonne réponse. Un crédit est un engagement – et donc un risque – pour l'emprunteur, et les populations pauvres rurales disposent d'une limite d'endettement très réduite, voire nulle. Pour les très pauvres, d'autres types de soutien, tels que les filets de sécurité sociale, les transferts d'actifs ou des services non financiers, sont plus appropriés.⁸
- **L'épargne** aide les gens à consolider leurs actifs, à planifier pour les grands événements de la vie (par ex. les naissances, mariages, décès) et à répondre aux imprévus. L'accès à un endroit sûr où déposer ses économies a plus de valeur aux yeux des ménages pauvres que l'accès au crédit. Les pauvres économisent déjà de manière informelle – ils investissent leurs économies dans du bétail ou des bijoux, ou ils cachent leur argent chez eux – mais ils ont besoin de moyens plus sûrs, pratiques et abordables. Pour les PSF, accepter des dépôts peut être un véritable défi nécessitant une gestion et des systèmes plus sophistiqués, voire une transformation vers un genre institutionnel différent et un développement de nouveaux produits.
- **Les fonds de crédit à gestion communautaire et les groupes d'entraide reposant sur l'épargne** ont donné des résultats prometteurs dans les zones reculées ou peu peuplées, mais les financer par des capitaux extérieurs au démarrage (par ex. par un fonds de crédit rotatif) débouche souvent sur des taux de remboursement médiocres et la faillite du fonds (GCAP 2006b). Les groupes d'entraide d'épargne et de crédit n'utilisent généralement que l'épargne de leurs membres au commencement de leur activité. Puis, après avoir réussi sur une longue période à collecter et prêter leurs ressources en interne, de manière successive, ils peuvent être conseillés pour approcher les prêteurs commerciaux afin de souscrire un emprunt leur permettant d'optimiser les fonds générés en interne (approche de *linkage*, ou alliance, avec les banques).
- **Envois de fonds** – la part des salaires des travailleurs migrants envoyée à leur famille dans leur pays/région d'origine – a été un moyen de soutien financier essentiel pour des générations. Aujourd'hui, l'impact de ces envois de fonds est reconnu dans toutes les régions du monde en voie de développement. Ils constituent un flux important de devises pour de nombreux pays et touchent directement des millions de ménages. Ces fonds sont utilisés avant tout pour répondre aux besoins immédiats de la famille, mais une part significative est aussi destinée à l'épargne, à la mobilisation de crédits et à d'autres formes d'investissement. Trouver des moyens d'améliorer l'accès à des services de transferts d'argent abordables et facilement accessibles, et à les connecter aux services financiers, est un enjeu important.
- **Les produits d'assurances** peuvent aider les pauvres et les ménages vulnérables à ne pas glisser davantage dans la pauvreté après un événement ayant des conséquences néfastes sur leurs revenus. Toute une palette de produits de micro-assurance a été élaborée – de la couverture de la santé, des accidents, des incendies, en passant par les récoltes et les biens – pour aider les pauvres à faire face aux accidents de la vie. De plus, des assurances intempéries indexées peuvent couvrir les effets sur les récoltes des

⁸ Des études, telles que les *Financial diaries* du FinMark Trust, de la Ford Foundation et du Micro Finance Regulatory Council d'Afrique du Sud (2005), ont décrit en détail les relations complexes existant entre les clients pauvres et les services financiers.

Encadré 8

Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF) du FIDA

Reconnaissant l'importance croissante des envois de fonds des migrants dans les zones rurales du monde entier, le FIDA a mis en place un fonds multi-donateurs d'un budget total de 15 millions d'USD: le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF). Ce fonds, financé par la Commission européenne, la Banque interaméricaine de développement, le GCAP, le Gouvernement du Grand-duché de Luxembourg, le Ministère espagnol des affaires étrangères et de la coopération et le Fonds d'équipement des Nations Unies, vise à:

- Accroître les opportunités économiques des populations rurales pauvres par le biais de l'appui et du développement de services de transferts d'argent novateurs, efficaces et aisément accessibles;
- Soutenir des filières d'investissement rurales productives; et
- Encourager la création d'un environnement favorable aux envois de fonds en zone rurale.

Pour atteindre ces objectifs, le MFEF lance régulièrement des appels à propositions.

Pour plus d'information, voir www.IFAD.org/remittances/ et www.remittancesgateway.org.

Encadré 9

Principes de protection de la clientèle en microfinance

Les Principes de protection de la clientèle en microfinance du GCAP décrivent la protection minimum que les clients devraient pouvoir espérer de leurs prestataires de microfinance. Des centaines de PSF, investisseurs, bailleurs, associations et individus ont adhéré à ces principes, dont le FIDA.

“Ces dernières années, un consensus a émergé autour de six principes fondamentaux auxquels les PSF servant des clients à faible revenu devraient adhérer:

1. **Éviter le surendettement.** Les prestataires doivent adopter des mesures raisonnables garantissant que seuls peuvent emprunter les candidats ayant apporté la preuve d'une capacité de remboursement suffisante et que les crédits accordés n'entraînent pas pour les emprunteurs un risque marqué de surendettement. De même, les prestataires doivent prendre des mesures appropriées pour vérifier que les produits financiers autres que les prêts (par exemple, les produits d'assurance) offerts aux clients à faible revenu sont adéquats.
2. **Transparence des prix et des conditions.** Les prix et conditions dont les produits financiers sont assortis (y compris les charges d'intérêts, primes d'assurance, honoraires, etc.) sont établis de manière transparente et publiés comme il convient sous une forme compréhensible pour les clients.
3. **Pratiques de recouvrement appropriées.** Les pratiques de recouvrement des créances des prestataires ne sont ni abusives, ni coercitives.
4. **Déontologie du comportement du personnel.** Le personnel des PSF se conforme aux normes d'éthique les plus rigoureuses dans ses rapports avec les clients sollicitant des services de microfinance, et lesdits prestataires veillent à ce que des mesures de sauvegarde suffisantes soient en place pour détecter et corriger tout acte de corruption ou de maltraitance des clients.
5. **Mécanismes de réparation des préjudices.** Les prestataires mettent en place des mécanismes grâce auxquels ils peuvent rapidement traiter les plaintes et régler les problèmes que leur soumettent les clients.
6. **Confidentialité des renseignements concernant les clients.** La confidentialité des données personnelles du client est respectée, et lesdites données d'identification du client ne peuvent être utilisées à aucune autre fin sans l'autorisation expresse du client (il est toutefois entendu que les PSF ont un rôle important à jouer pour aider les clients à tirer parti des avantages liés à l'établissement d'antécédents de crédit).

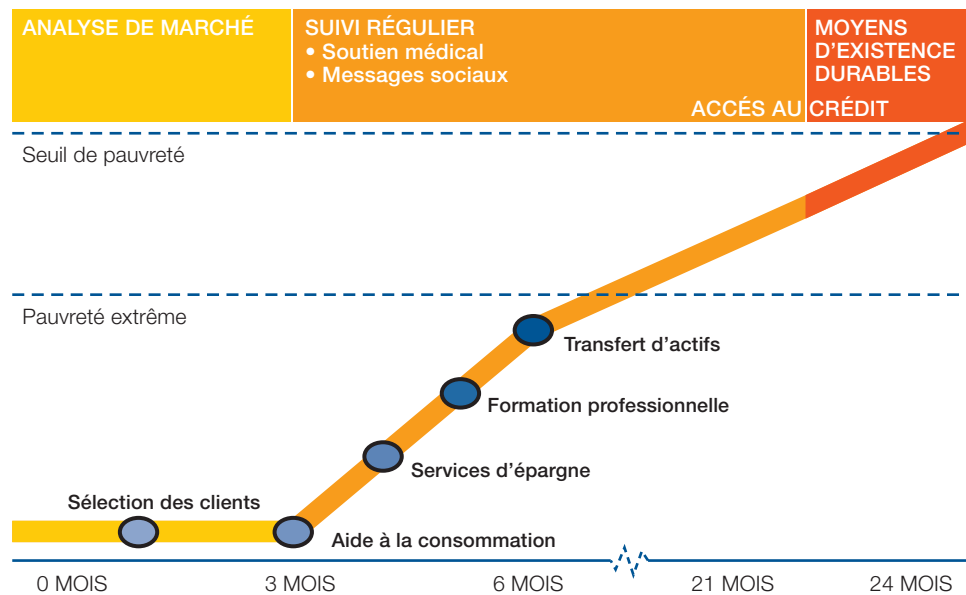
Ces principes découlent du travail novateur des prestataires, des réseaux nationaux et internationaux de microfinance et des associations, cherchant à développer des codes de conduite et des pratiques en faveur des consommateurs. Bien que ces principes soient universels, il faut tenir compte de la diversité des prestataires comme des conditions que l'on trouve sur les divers marchés, ainsi que du contexte national, lors de leur interprétation et mise en œuvre” (ACCION International 2008).

Pour de plus amples informations et instruments techniques consulter www.smartcampaign.org/tools-a-resources.

conditions météorologiques désastreuses telles qu'une sécheresse prolongée. Avec les nouveaux produits qui arrivent sur le marché, il est également important que les ménages pauvres comprennent ce qu'une assurance peut/ne peut pas couvrir, et qu'ils sont bien placés pour prendre de bonnes décisions financières.

- **L'éducation financière et l'initiation à la finance** donnent aux ménages pauvres les moyens de prendre de bonnes décisions financières. Elles leur apprennent comment épargner et dépenser moins, ou comment emprunter et gérer leurs dettes avec sagesse. Cela aide également les clients à mieux comprendre les bénéfices et les risques des divers produits financiers et les conditions spécifiques (par ex. taux d'intérêt, primes). Les PSF ont également un rôle à jouer en la matière, à savoir traiter avec honnêteté leurs clients. Des centaines d'entre eux ont d'ailleurs approuvé les Principes de protection de la clientèle en microfinance, qui engagent les PSF à prendre des mesures concrètes pour protéger leurs clients de tout produit financier nuisible et d'assurer à tous leurs clients un traitement équitable (GCAP 2009).
- **La gestion de la performance sociale** peut aider les institutions financières à atteindre leurs objectifs "pro-pauvres".⁹ L'approche novatrice de gestion de la performance permet aux PSF de suivre le profil de leurs clients, leur satisfaction vis-à-vis des services offerts, l'impact des produits et services sur leur vie, et les taux de perte de clients. En adoptant et utilisant ces indicateurs qualitatifs et quantitatifs, qui vont au-delà des indicateurs financiers et de portée standards, les institutions peuvent améliorer leurs produits et continuer à lutter contre la pauvreté (voir Encadré 24, chapitre 4).
- **Les programmes de "reclassement" (ou *graduation*)**. La microfinance peut être un excellent outil pour les personnes pauvres possédant des aptitudes entrepreneuriales et capables de gérer une micro-entreprise. Cependant les personnes situées tout en bas de l'échelle économique ont besoin d'une combinaison de services de développement pour leur permettre de stabiliser leurs revenus avant de pouvoir tirer profit d'autres services financiers tels que le crédit. Les programmes de "reclassement" utilisent des éléments des programmes de filet de protection sociale, tels que le ciblage et le transfert, et y ajoutent une orientation professionnelle par le biais de la formation, de dons d'actifs et de crédit (voir Figure 4). Ce processus aide les personnes pauvres à développer des activités génératrices de revenus et à renforcer leurs actifs afin de sortir de l'extrême pauvreté.
- **Les opérations de "greenfielding"** sont des opérations de création de nouvelles institutions de microfinance (IMF). Un projet de ce type serait une tâche difficile à entreprendre pour le FIDA, compte tenu de son manque d'expérience dans ce domaine très technique et de l'investissement à long terme qu'il requiert. En travaillant dans le cadre d'un processus d'appel d'offres international, le FIDA pourrait s'associer à une institution ou à un bailleur institutionnel, ou pourrait engager une société avec une expérience significative dans ce domaine pour créer un prestataire de finance rurale. La Société financière internationale et Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) ont financé déjà des opérations de ce type et possèdent donc une grande expérience en la matière, ce qui en ferait des partenaires clés pour ce type de projet.
- **Les fonds de garantie** et les garanties de crédit sont des contrats financiers dans lesquels un prêteur (par ex. une banque locale) octroie un crédit à un emprunteur (par ex. une IMF), sur la base de l'engagement d'un garant (par ex. un bailleur) à couvrir une portion définie des pertes si l'emprunteur n'honore pas ses remboursements. Les garanties peuvent aussi être utilisées pour encourager les prêteurs (par ex. une banque locale) à octroyer des crédits à des types spécifiques

⁹ Site sur la performance sociale du MIX, www.themix.org/standards/social-performance; site du Social Performance Working Group du réseau SEEP, <http://seepnetwork.org/Pages/SocialPerformance.aspx>; et rubrique du Portail microfinance, http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/impactperf/.

Figure 4. Le modèle de “reclassement” (*graduation*) en microfinance

Source: Site du GCAP, rubrique *Graduation Models*, www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.11.1925/.

Encadré 10

Interventions en matière de fonds de garantie

Les garanties de crédit ne sont efficaces qu'en étant pleinement intégrées au sein des marchés financiers existants et gérées par des professionnels de la finance qui connaissent bien le marché, et lorsqu'elles sont utilisées comme un catalyseur pour atteindre les objectifs à long terme, comme le développement de produits pour servir un nouveau marché (Deelen et Molenaar 2004; ACCION International 2007).

Les agences gouvernementales, les mécanismes d'origine publique et les projets appuyés par le FIDA n'ont eu que peu de résultats positifs avec les fonds de garantie. Seuls quelques cas de fonds de garantie soutenus par le FIDA ont réussi à élargir l'accès au crédit au groupe cible du FIDA. La plupart du temps, les banques commerciales ne prêtent pas aux PSF à cause de leurs faibles performances, et ce n'est pas la seule création d'un fonds de garantie qui pourrait résoudre ce problème. Les fonds du FIDA sont utilisés à meilleur escient lorsqu'ils servent à renforcer les capacités des PSF afin d'en faire des clients plus attractifs pour les banques commerciales.

Compte tenu de l'expérience réduite du FIDA en matière de fonds de garantie, toute proposition prévoyant d'inclure un tel mécanisme dans une intervention du FIDA devrait être solidement et clairement justifiée, et étayée par les résultats d'une analyse de marché rigoureuse. Le FIDA pourrait envisager de soutenir des garanties de crédit *uniquement* si les conditions suivantes sont réunies:

- L'existence d'une demande du marché, mesurable et quantifiable, est démontrée.
- Les garanties sont gérées de manière professionnelle par une institution financière spécialisée et les modalités de fonctionnement ont été discutées et définies avec les banques commerciales et les PSF qui en bénéficieraient.
- Une grande partie du risque de défaut de paiement est à la charge de l'institution de détail afin d'éviter tout risque subjectif et toute anti sélection.
- Une assistance technique significative peut être obtenue afin de limiter les contraintes et les risques liés à la desserte du groupe cible (par ex. mécanismes de prestation et produits appropriés, personnel formé, systèmes de gestion des risques).
- Les bonnes pratiques internationales en matière de fonds de garantie sont respectées et des incitations visant à encourager des procédures correctes de réclamation et règlement sont mises en place.¹⁰

¹⁰ Voir www.rafad.org et http://www.rafad.org/fr-2-1--NOS-SERVICES__Expertise-Fonds-de-Garantie.html pour obtenir plus d'information sur les fonds de garantie.

Encadré 11

Interventions en matière de lignes de crédit

Le FIDA évite généralement d'offrir des lignes de crédit. L'expérience du FIDA a montré que, dans la majorité des cas, les lignes de crédit ne parviennent pas à déclencher le développement de services financiers durables. Les lignes de crédit ne répondent pas aux besoins à long terme des PSF; elles peuvent causer de sérieux problèmes aux PSF, et avoir un impact négatif sur le secteur financier dans son ensemble.

Exemples de problèmes liés aux lignes de crédit:

- La liquidité (c.à.d. l'accès à des fonds de crédit) ne constitue généralement pas l'obstacle majeur empêchant les PSF d'offrir des prêts aux populations pauvres. Le plus souvent, les PSF n'ont pas les capacités nécessaires et les produits ou systèmes en place pour pouvoir servir les clients pauvres. Par ailleurs, certains PSF ne sont tout simplement pas intéressés par ce groupe cible et ne souhaitent pas les compter parmi leur clientèle.
- Les lignes de crédit peuvent créer des distorsions sur les marchés, en fauchant l'herbe sous les pieds des concurrents non subventionnés, en bloquant l'entrée à de nouveaux prestataires de services, et en éloignant d'autres bailleurs de fonds ou PSF.
- L'accès à de gros montants de capitaux à bas coût peut rendre les PSF (grossistes et détaillants) moins prudents et consciencieux dans leurs pratiques de prêt. Les grossistes, par exemple, peuvent ressentir une pression à décaisser les fonds à des institutions plus faibles ou par tranche trop élevée et plus difficile à gérer, menant à des défauts de paiements plus importants ou à la sur expansion.
- La durabilité des produits financés par une ligne de crédit est souvent incertaine. Lorsque l'accès à la ligne de crédit prend fin, les PSF risquent de servir à nouveau juste leur clientèle d'emprunteurs traditionnels et d'arrêter de servir le groupe cible.
- Les PSF deviennent trop dépendants des bailleurs et des lignes de crédit, et ils leur manquent une stratégie claire de retrait et de recours aux emprunts à taux du marché commercial. Lorsque les projets se terminent, les PSF doivent être solides et posséder les ressources nécessaires pour financer leur portefeuille de crédits (de Sousa-Shields et Frankiewicz 2004).
- La majorité des PSF ont plus besoin d'un soutien pour renforcer leurs capacités que de crédit, car avec l'amélioration de leurs opérations, la question du financement devient moins problématique. Soutenir le développement des capacités institutionnelles fait désormais partie de l'intégration des services financiers pour les pauvres au sein du secteur financier formel.
- Pour que les lignes de crédit soient utiles, elles doivent être associées à une assistance technique coordonnée à des ressources pour le renforcement des capacités. Ainsi, si dans le cadre d'un projet, on travaille avec un PSF sur le développement de produits, par exemple, alors les recherches sur les produits doivent avoir été menées, les produits élaborés et prêts pour la phase pilote avant d'accéder aux fonds pour leur lancement et test (en supposant que les objectifs cibles convenus ont été atteints).

Ces préoccupations font que le FIDA ne prendra en considération une proposition de ligne de crédit *uniquement* si les conditions suivantes sont réunies:

- Il existe un manque manifeste de liquidité sur le marché, comme le démontre un diagnostic de marché rigoureux.
- La ligne de crédit ne sape pas les initiatives d'autres bailleurs de fonds ou des partenaires du secteur privé.
- Les prêts aux établissements financiers de détail sont consentis à des taux commerciaux ou quasi commerciaux de manière à ne pas les priver de l'incitation à mobiliser des dépôts ou à rechercher un accès à d'autres sources de capitaux.
- Les PSF partenaires:
 - utilisent ces capitaux dans le cadre de leur propre plan stratégique pour développer de nouveaux produits et/ou desservir de nouveaux marchés en zone rurale;
 - sont financièrement solides et ont la capacité à absorber et à gérer de manière efficace et transparente la ligne de crédit;
 - sont à l'abri des ingérences politiques et habilités à pratiquer des taux d'intérêt permettant de recouvrer leurs coûts;
 - adhèrent aux Principes de protection de la clientèle en microfinance du GCAP; et
 - partagent les informations sur leur performance et la portée de leurs services sur le MIX Market, sur une base annuelle, et soumettent régulièrement à l'UGP les indicateurs de performance requis durant la mise en œuvre et supervision.
- Des gestionnaires professionnels privés de fonds ou des institutions, et non pas le gouvernement bénéficiaire, gèrent la ligne de crédit.
- Les ressources sont allouées pour le renforcement des capacités des institutions partenaires pour leur permettre de gérer efficacement des opérations de finance rurale et d'utiliser à bon escient tout excédent de capitaux.
- Une stratégie claire de retrait développe des alliances avec d'autres sources de refinancement et assure que le groupe cible continuera à avoir accès à ces services après la fin du projet.

d'emprunteurs (par ex. associations paysannes, PME). En diminuant le risque du prêteur, le garant cherche à encourager le prêteur à octroyer des prêts qu'il aurait sans cela considéré comme trop risqués. *Le FIDA soutient des interventions utilisant des fonds de garantie seulement sous certaines conditions très spécifiques* (Encadré 10).

- **Une ligne de crédit** est un crédit octroyé à une institution financière afin qu'elle puisse utiliser cet argent pour octroyer de nombreux crédits de montant plus modeste à ses clients individuels.¹¹ *Les possibilités d'interventions du FIDA en matière de lignes de crédit sont limitées* (Encadré 11).

Conception de projet: niveau méso

Compte tenu de la nature des interventions au niveau méso, le FIDA tout seul ne semble pas être stratégiquement positionné pour promouvoir des interventions auprès de ces acteurs. La décision d'entreprendre une action de niveau méso devrait se baser sur l'importance des résultats escomptés en matière d'expansion des services financiers ruraux

Encadré 12

Questions clés de niveau méso

- Quels défis et manques ont été identifiés par l'analyse de marché dans les zones rurales au niveau méso?
- Quelles interventions soutenues par le FIDA pourraient être menées pour répondre aux besoins à combler identifiés en zone rurale?
- Quels autres bailleurs et parties prenantes travaillent aussi sur ces questions et/ou disposent de capacités techniques solides dans le domaine? Pourquoi le FIDA devrait-il également intervenir?
- Le FIDA possède-t-il l'avantage comparatif nécessaire à la prestation du soutien requis? A-t-il à sa disposition les ressources nécessaires et la capacité à s'impliquer à long terme pour soutenir une intervention au niveau méso?

Encadré 13

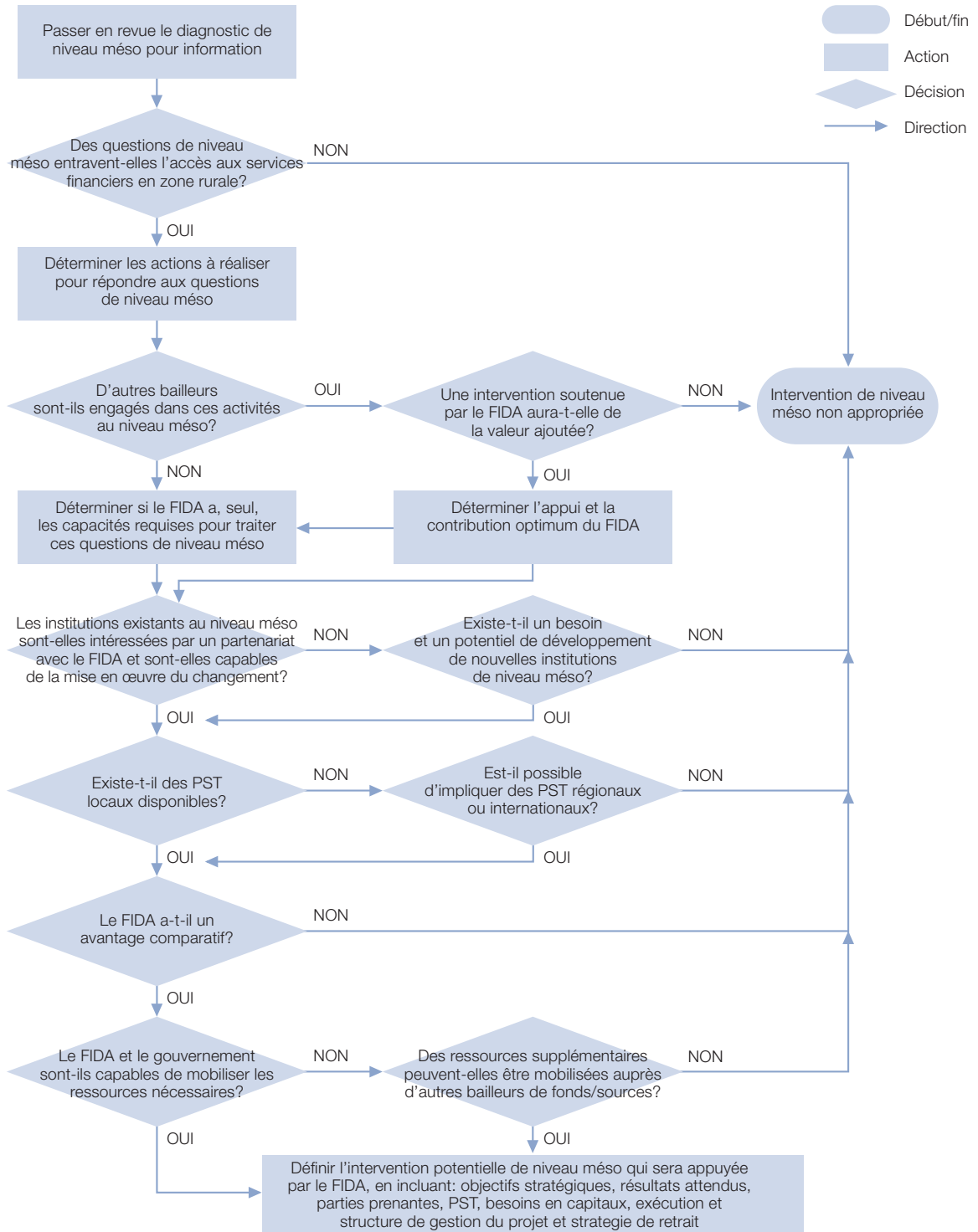
Principes de bonne pratique pour la conception de projet – niveau méso

- **Travailler avec les prestataires de services existants**, y compris les organisations bien établies, au niveau national, régional et international pour renforcer leurs capacités à offrir des services suivant une logique du marché et de la demande. Éviter de créer des structures d'appui distinctes qui ne sont pas cohérentes avec le niveau d'activité des institutions de détail.
- **Avant de soutenir une institution faïtière de refinancement, s'assurer que la capacité des établissements de détail est suffisante** pour absorber les fonds. Financer ou créer des institutions faïtières de refinancement requiert une analyse financière et opérationnelle rigoureuse des institutions en question et des bénéficiaires potentiels des fonds. Les structures faïtières saines possèdent une réflexion stratégique solide, une pression minimum au décaissement, une indépendance politique, une structure de gouvernance claire, un système de décaissement fondé sur les performances et une direction dotée de compétences en gestion financière.
- **Éviter de créer des freins durables à la mobilisation de l'épargne et à l'utilisation des prêts commerciaux accessibles auprès des banques et des investisseurs pour les PSF.** Soutenir les structures faïtières en apportant des capitaux pour le refinancement dans un marché peut jouer un rôle pivot dans certaines situations pour relancer le secteur de la microfinance. Cependant, les PSF de détail doivent avoir une stratégie à long terme d'accès aux capitaux du marché ou, et lorsque cela est possible, de mobilisation de l'épargne, pour pouvoir atteindre à plus ou moins long terme la durabilité.
- **Considérer le recours à l'assistance technique** pour le développement institutionnel et/ou le développement de produits dans les organisations de niveau méso pour assurer des capacités renforcées durables.

Source: Adaptation de GCAP (2006a).

¹¹ Les enseignements clés peuvent être trouvés dans Ritchie (2005).

Figure 5. Arbre de décision de niveau méso



de détail et sur la probabilité pour le FIDA de disposer des ressources et capacités nécessaires pour assurer des résultats durables. Dans de nombreux cas, d'autres bailleurs de fonds interviennent déjà pour répondre à ces questions. Si tel est le cas, le FIDA peut décider de ne pas s'impliquer ou, comme cela est souvent le cas, d'octroyer plutôt un don en faveur d'une initiative.

Points à prendre en considération

- **Engagement à long terme.** Le développement d'institutions de deuxième rang, telles que les institutions ou structures faïtières, requiert d'importantes ressources pour le renforcement des capacités et le développement institutionnel, ainsi qu'un engagement à long terme qui s'étend souvent au-delà de la durée habituelle des projets appuyés par le FIDA.
- **Durabilité.** Les institutions de niveau méso qui desservent les PSF de détail ont souvent des difficultés à devenir durables. Le financement d'un objectif précis, avec une stratégie claire de retrait, peut permettre d'éviter que l'institution ne devienne dépendante des financements du FIDA. L'allocation de dons peut être une meilleure option pour soutenir ce type d'initiatives.
- **Capacité technique.** Une planification minutieuse doit être réalisée; un appui institutionnel de niveau méso nécessite une série de compétences et un réseau de contacts différents de ceux concernant l'appui d'un PSF. Il est nécessaire également de connaître d'autres régimes réglementaires.
- **Rôle du gouvernement.** Les autorités publiques devraient être incluses, si cela est approprié, dans les initiatives axées sur la technologie, le renforcement des capacités ou le développement des ressources humaines, pour lesquelles elles peuvent favoriser la mise en place d'une infrastructure d'appui à la finance rurale. D'un autre côté, les possibilités d'ingérences politiques doivent être réduites au minimum.

Domaines d'intérêt potentiels au niveau méso

La liste suivante ne cherche pas à être exhaustive, elle a simplement pour objet d'offrir quelques idées (ainsi que des mises en garde) sur les interventions de finance rurale qui pourraient être potentiellement soutenues par le FIDA au niveau méso:

- **Soutenir des associations nationales** afin de renforcer les capacités d'une multitude de PSF et de diffuser largement les bonnes pratiques. Tout appui dépendra de la preuve que les membres/adhérents apprécient les services du réseau (par ex. partage des coûts et autres moyens de soutenir les services de réseau). L'appui technique et financier apporté à des structures faïtières devrait être consacré au marketing, au développement de produit, aux opérations de trésorerie, à la supervision des institutions membres et à l'intégration des institutions de finance rurale dans les systèmes nationaux de paiement, y compris les points d'accès pour les envois de fonds, la compensation des chèques, l'informatisation des institutions membres et l'établissement de liens avec les bailleurs de fonds.
- **Promouvoir la R&D sur l'utilisation de la technologie** pour les points de service, les mécanismes de transfert et de paiement, les centrales des risques et autres mécanismes. Éviter tout double emploi avec les efforts d'autres bailleurs de fonds ou acteurs du secteur privé, et identifier les occasions de collaborer sur la création de normes pour l'utilisation de plateformes informatiques de partage des informations ou la gestion de l'information.
- **Encourager une plus grande transparence parmi les PSF** au sujet de la publication de leurs résultats financiers, de leur performance et portée de leurs services sur une

plateforme du secteur. Il faut noter à ce propos, que tout PSF partenaire soutenu par le FIDA doit participer, dans la mesure du possible, au MIX Market.

- **Appuyer le renforcement des capacités** des PST locaux et établir des programmes de certification pour les praticiens de la finance rurale. L'amélioration des capacités des formateurs, auditeurs, agents de notation et de certification permet de renforcer véritablement les capacités du secteur et cela apporte une contribution qui perdura bien plus longtemps après la fin des interventions soutenues par le FIDA.

Conception de projet: niveau macro

Le FIDA ne possède pas de grande expérience d'intervention sans partenaires au niveau macro. De telles interventions requièrent souvent des capacités supérieures et un engagement d'une durée plus longue que les appuis typiques du FIDA. De la même façon, ces interventions exigent habituellement la présence permanente de PST hautement qualifiés.

Les interventions au niveau macro demandent aussi de bénéficier du soutien d'un partisan ou "défenseur" public ou privé influent pour mener la réforme. Ces défenseurs du projet peuvent provenir du ministère des finances, de la banque centrale, d'un réseau national de microfinance, ou être des personnalités occupant une position offrant un certain pouvoir et une visibilité, comme par exemple un chef d'entreprise prospère ou un élu. Pour la réussite du projet, ces défenseurs doivent pouvoir comprendre tout ce que la réforme réglementaire implique, ses effets potentiels, et si cela répond aux besoins du secteur de la finance rurale. Ils doivent également posséder suffisamment d'autorité politique au sein du gouvernement et du secteur financier pour être des agents efficaces du changement (USAID 2005b).

L'équipe de conception du projet doit déterminer si une intervention appuyée par le FIDA sera capable de réaliser avec succès un projet au niveau macro.

Points à prendre en considération

- **Coordination avec les autres bailleurs de fonds.** L'équipe de conception doit déterminer si d'autres parties prenantes risquent de traiter ces questions de niveau macro. Compte tenu des capacités limitées et de l'expérience réduite du FIDA au niveau macro, il est fortement recommandé de coordonner tout projet de ce niveau avec d'autres bailleurs de fonds possédant une plus grande expérience et une meilleure expertise en la matière.
- **Importance des défis de niveau macro.** Si une intervention au niveau macro est critique pour l'expansion des services financiers ruraux, le FIDA peut décider de ne *pas*

Encadré 14

Questions clés au niveau macro

- Quels défis et manques ont été identifiés par l'analyse de marché dans les zones rurales au niveau macro?
- Quelles interventions soutenues par le FIDA pourraient être menées pour répondre aux besoins à combler identifiés en zone rurale?
- Quels autres bailleurs et parties prenantes travaillent aussi sur ces questions et/ou disposent de capacités techniques solides dans le domaine? Pourquoi le FIDA devrait-il également intervenir?
- Le FIDA possède-t-il l'avantage comparatif nécessaire à la prestation du soutien requis? A-t-il à sa disposition les ressources nécessaires et la capacité à s'impliquer à long terme pour soutenir une intervention au niveau macro?
- Comment sont les capacités des pouvoirs publics? Quel ministère ou institution a les capacités, le mandat ou le pouvoir de faire changer les choses? Le gouvernement souhaite-t-il travailler sur ce projet?

soutenir de projet de finance rurale jusqu'à ce que ces problèmes soient résolus. Le FIDA peut également choisir d'appuyer des associations du secteur qui travaillent avec les autorités de réglementation ou les décideurs. Dans les situations politiquement plus sensibles, le FIDA pourrait intervenir à l'aide de dons non liés à un projet. Quelque soit le cas, de telles interventions exigeraient un engagement au minimum à moyen terme, comme la majorité des changements de réglementation prennent entre 3 et 5 ans, et les changements de politiques entre 2 et 3 ans.

Domaines d'intérêt potentiels au niveau macro

La liste suivante ne cherche pas à être exhaustive, elle a simplement pour objet d'offrir quelques idées (ainsi que des mises en garde) sur les interventions de finance rurale qui pourraient être potentiellement soutenues par le FIDA au niveau macro:

- **Participer à des concertations** sur la création d'un environnement favorable à la finance rurale, en abordant à cette occasion les défaillances du marché et les questions clés (comme celles d'un cadre juridique pour les institutions financières locales réglementées), la réforme des banques d'État et des coopératives de crédit, la libéralisation des taux d'intérêt et la facilitation de la mobilisation des dépôts pour les clients membres et la clientèle publique.
- **Aider les gouvernements partenaires** à élaborer des politiques et stratégies cadrant avec les bonnes pratiques internationales en matière de finance rurale et avec la stabilité du système financier et fixant des cadres juridiques, réglementaires et de

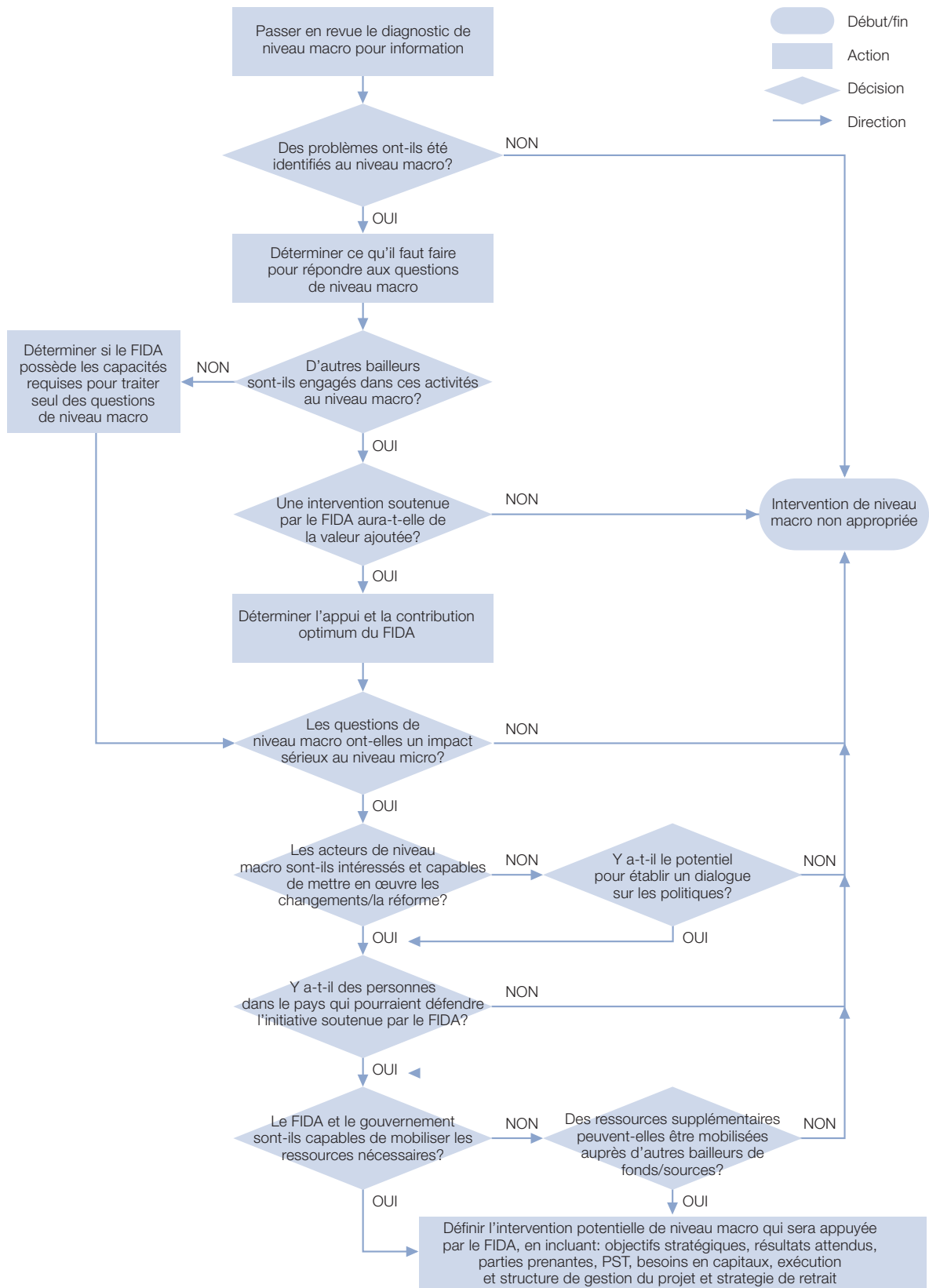
Encadré 15

Principes et bonnes pratiques en conception de projet – niveau macro

- **Appuyer les mesures de protection du consommateur**, telles que les mesures de promotion de la transparence des coûts du crédit à la clientèle, l'éducation du consommateur, l'adhésion au Principes de protection de la clientèle en microfinance du GCAP, et de mécanismes de recours pour les consommateurs, en travaillant de concert avec les efforts similaires menés au niveau méso (GCAP 2009).
- **Utiliser les cadres politiques et les dispositifs de concertation en place** (par ex. réformes du secteur financier) pour promouvoir la légitimité des systèmes financiers inclusifs.
- **Réduire les obstacles à l'entrée sur le marché des PSF** pour stimuler la concurrence, et à long terme, améliorer la qualité des services offerts à la clientèle pauvre. La réglementation ne doit pas restreindre l'entrée sur le marché et le développement du secteur en imposant, par exemple, un statut légal unique à tous les prestataires de microfinance agréés.
- **Encourager les évolutions réglementaires permettant aux établissements n'offrant que du crédit de mener leur activité sans agrément** ni supervision prudentielle – mais avec des mesures adéquates de protection de la clientèle - dans les cas où les institutions non bancaires, comme les ONG, ont besoin d'une autorisation légale explicite pour octroyer du crédit.
- **Encourager la déréglementation des taux d'intérêt** par le biais de l'éducation et de l'action auprès des responsables, à la fois directement et en collaboration avec les réseaux d'acteurs, tout en encourageant les PSF à travailler plus efficacement afin de réduire les coûts de transaction et donc les taux d'intérêt.
- **Ne pas encourager la prestation directe de services financiers par un gouvernement**, ni les quotas imposés par l'État sur le portefeuille, le crédit dirigé, le cautionnement de prêts, ni les subventions opérationnelles. Une exception peut être faite lorsque des PSF bien gérés ne sont pas en mesure d'obtenir des capitaux suffisants sur les marchés locaux.
- **Ne pas se précipiter pour réglementer et réglementer seulement ce qui peut être supervisé.** Aider les pouvoirs publics à ajuster les cadres de réglementation et de supervision pour les institutions mobilisant l'épargne (coopératives, caisses postales, etc.) sans pousser à l'adoption d'une législation prématurée ou restrictive. Avant de recommander une règle prudentielle, vérifier qu'elle est absolument nécessaire pour assurer la protection de l'épargne, qu'il existe bien un nombre suffisant d'établissements de détail concernés par cette règle et qu'une capacité de supervision (suivi et contrôle de la conformité) est déjà en place. Les politiques de finance rurale devraient être intégrées aux stratégies plus larges du secteur financier.

Pour de plus amples conseils techniques, consulter www.smartcampaign.org/tools-a-resources.

Figure 6. Arbre de décision de niveau macro



contrôle appropriés pour protéger les épargnants et permettre aux établissements pouvant recevoir des dépôts d'exercer dans des conditions identiques (Peck Christen, Lyman et Rosenberg 2003). Les projets peuvent également engager des membres du gouvernement ou de la fonction publique sur des questions importantes de finance rurale (par ex. la tarification permettant le recouvrement des coûts) pour informer et influencer les décisions politiques (Duflos et Imboden 2004).

- **Renforcer les compétences des membres clés du gouvernement** travaillant pour le ministère des finances, la banque centrale, ou les autorités de supervision. Les interventions soutenues par le FIDA peuvent aussi aider les gouvernements partenaires à se doter ou à améliorer les capacités institutionnelles générales permettant d'exercer les fonctions vitales de réglementation, supervision et contrôle du secteur financier rural.
- **Appuyer l'amélioration du cadre juridique** en matière de garanties de crédit, imposition et enregistrement. Ces modifications importantes peuvent faciliter l'accès aux services financiers, en particulier pour les femmes.
- **Travailler avec le registraire des coopératives** et d'autres acteurs clés pour améliorer la supervision des coopératives d'épargne et de crédit. Cela pourrait consister à améliorer les lois sur les coopératives pour faciliter la conformité à la réglementation, ainsi que l'exécution de la supervision axée sur le risque. L'assistance technique offerte pourrait consister en la mise à disposition d'experts dans la formulation des politiques et des lois relatives aux coopératives, ainsi qu'au suivi et de la supervision sur site dans les coopératives d'épargne et de crédit.

Conception de projet: questions transversales à tous les niveaux

Points à prendre en considération

- **Implication des clients et des parties prenantes.** Pour une conception et exécution efficaces des interventions appuyées par le FIDA, la participation active des clients et parties prenantes est nécessaire, sans oublier les femmes et hommes des zones rurales, ainsi que les partenaires potentiels - PSF et PST. Les modes de participation peuvent être déterminés par la culture, le sexe, la stratification sociale ou l'affiliation au groupe. Lorsque des conflits surgissent, les parties prenantes elles-mêmes doivent déterminer quel équilibre choisir entre leurs intérêts sociaux et économiques (Encadré 18).
- **Coordination entre bailleurs et avantage comparatif du FIDA.** La coordination entre bailleurs est cruciale pour les projets de finance rurale. D'autres bailleurs de fonds peuvent soutenir des initiatives au niveau macro, méso ou micro du système financier, aussi il est essentiel que toutes ces initiatives soient coordonnées et qu'elles ne se fassent pas de l'ombre.
 - Définir l'avantage comparatif du FIDA en finance rurale dans une région;
 - Déterminer l'avantage comparatif des autres bailleurs intervenant en finance rurale;
 - Réaliser conjointement, à chaque fois que cela est possible, la conception, le financement, la mise en œuvre et le suivi des projets de finance rurale avec de solides bailleurs de fonds partenaires;
 - Harmoniser les exigences de communication des informations (*reporting*) avec les autres bailleurs;
 - Participer à tous les comités spécialisés sur la finance rurale ou la microfinance regroupant les bailleurs de fonds et communiquer régulièrement avec les autres bailleurs sur les thèmes comme la conception de programme, les progrès et autres développements.

- **Définition claire du groupe cible.** Le marché cible du projet de finance rurale doit être clairement défini. Ceci peut être réalisé en utilisant des données du marché. Cela doit être cohérent avec les objectifs généraux du projet. Des indications doivent clairement démontrer que l'échelle du projet est suffisamment étendue pour produire des résultats durables. D'un autre côté, l'équipe de développement de projet doit également veiller à ne pas être trop ambitieux et à ne pas étendre démesurément l'échelle de l'intervention sans tenir compte des ressources et capacités réellement disponibles.
- **Envergure du marché cible.** La définition de l'envergure et de la portée d'une intervention – qu'elle soit de niveau national, régional ou local – est une étape importante qui déterminera la durabilité potentielle du projet. Les projets appuyés par le FIDA se concentrent généralement sur une région ou un secteur spécifique. Cependant, un marché cible particulier est souvent trop petit pour introduire des services financiers durables: les PSF ne peuvent pas atteindre le seuil de rentabilité avec des petits volumes et des coûts élevés. La question de l'échelle est particulièrement problématique dans les projets multisectoriels où le crédit n'est qu'un élément destiné à atteindre d'autres objectifs de développement agricole. Le volume de la demande des clients doit être suffisamment vaste pour attirer un prestataire disposé à offrir des services sur une base durable. Lorsque vous déterminez l'envergure du marché cible, gardez à l'esprit le fait que les PSF durables sont généralement ceux qui desservent une variété de clients, dans diverses zones, en offrant une vaste gamme de produits.
- **Caractéristiques du marché.** La nature et l'ampleur de la demande du marché sont souvent définies par la situation géographique ou l'activité agricole prédominante. Ces deux considérations auront une grande influence sur l'intérêt à desservir un marché et la capacité à le faire de manière durable pour un PSF. Si le marché est trop petit, par exemple, ou si la densité de population est trop faible pour permettre de réduire les coûts de transaction, alors les PSF risquent de ne pas parvenir à offrir de services rentables, et donc ces services ne peuvent pas être durables. S'il existe dans une zone des risques majeurs liés au climat ou aux principaux marchés de denrées, les prêteurs hésiteront à desservir les ménages agricoles de cette zone.
- **Concevoir de préférence des projets autonomes.** Les interventions de finance rurale appuyées par le FIDA étaient soit des projets autonomes soit des petites composantes à l'intérieur de projets de développement agricole (incluant une intervention en matière de finance rurale). L'expérience du FIDA et les bonnes pratiques ont montré que les projets autonomes de finance rurale ont beaucoup plus de chance de réussir que les projets multidimensionnels (GCAP 2003). Une récente évaluation de la PFR (FIDA 2007a) a montré que les projets qui cherchent à traiter de nombreux objectifs de développement ont tendance à disperser les ressources du programme et ne consacrent pas l'attention nécessaire à la finance rurale. Si, par exemple, le groupe cible d'un projet appuyé par le FIDA axé sur les technologies dans l'agriculture a besoin de crédit pour acheter des intrants, il serait plus efficace et durable de le mettre en relation avec un PSF existant que d'essayer d'insérer une composante finance rurale dans les activités du projet multidimensionnel.
- **Se concentrer sur un niveau du système financier.** Compte tenu des capacités limitées, intervenir seul à plusieurs niveaux du système financier sera rarement une option viable pour un projet de finance rurale appuyé par le FIDA, même si l'analyse du marché a montré qu'une intervention à plus d'un niveau est justifiée. Des efforts efficaces réalisés au niveau micro, par exemple, requièrent souvent des modifications favorisant un environnement plus propice pour maximiser leur impact à long terme et/ou leur pérennisation.

Pour le FIDA, intervenir, ou non, au niveau macro ou méso, devra dépendre du caractère critique de cette intervention en termes d'expansion des services financiers de détail. Pour maximiser l'impact des interventions, le FIDA doit s'appuyer sur une coordination forte de bailleurs de fonds travaillant aux divers niveaux du système financier.

- **Travail en faveur d'institutions indépendantes et solides.** L'appui des bailleurs de fonds en finance rurale est principalement requis pour renforcer les capacités de desserte des PSF des zones rurales, et pour promouvoir l'ascension des institutions non formelles vers des formes juridiques supérieures, le cas échéant. La fourniture de services de formation et de conseils, l'amélioration des normes professionnelles et

Encadré 16

Établir une unité de gestion du projet

L'équipe chargée de la gestion du projet et de sa mise en œuvre est l'unité de gestion du projet (UGP). Au moment de déterminer la structure la plus efficace pour l'UGP, il faut tenir compte des éléments suivants:

Considérations sur la localisation

- D'après les bonnes pratiques, la structure idéale est celle d'une entité du secteur privé de qualité, telle qu'une ONG possédant d'excellentes capacités en gestion de projet ou une société de conseil confirmée. L'UGP dispose idéalement d'une structure juridique indépendante, d'un contrat clair fondé sur la performance garantissant la responsabilité vis-à-vis des résultats, et elle est à l'abri des pressions politiques.
- La plupart des UGP sont situées à l'intérieur d'un ministère ou composées de personnel du gouvernement. Cependant, dans de nombreux cas, une UGP fermée, associée ou dirigée par un ministère/le gouvernement n'est pas considérée comme une bonne pratique. L'implication directe du gouvernement dans la gestion de projet doit être évitée.
- S'il est impossible de localiser l'UGP à l'extérieur du gouvernement, mieux vaut qu'elle soit localisée au sein du ministère le plus approprié – en général le ministère des finances. C'est en effet ce ministère, plus que le ministère de l'agriculture, par exemple, qui possède souvent la meilleure compréhension des bonnes pratiques de base en projets de finance rurale.

Considérations sur le personnel

- Le personnel de l'UGP devrait être sélectionné de manière compétitive. Des critères clairs d'identification et de sélection du personnel clé du projet de finance rurale devraient être détaillés dans le document de conception du projet.
- Le FIDA doit participer à l'élaboration des termes de référence et au recrutement de l'équipe de l'UGP. Cela devrait permettre d'éviter la politisation de l'UGP et de son personnel. Si le FIDA ne peut pas intervenir directement, il doit alors insister sur la présence d'un représentant hautement compétent mutuellement acceptable.
- Pour les projets de finance rurale autonomes, le responsable de programme, sélectionné pour coordonner l'UGP, devrait être un expert en finance rurale disposant d'une expérience significative en gestion de projet, tout comme de la capacité d'interagir avec les fonctionnaires de haut rang ainsi qu'avec un large éventail d'autres parties prenantes. Les responsables doivent, au minimum, savoir lire les états financiers d'institutions financières (qui peuvent être complexes) et travailler avec les PSF pour améliorer leur performance et leur portée en zone rurale.
- Le développement continu des capacités du personnel en finance rurale est importante, aussi bien pour ceux qui possèdent déjà une importante expérience, comme pour ceux qui débutent dans le domaine de la finance rurale ou de la microfinance.¹² Cela doit inclure une sensibilisation aux questions de "genre" et ethniques dans la prestation de services financiers et la prise de conscience de la nécessité de faire appel à un expert, pour répondre à ces questions ou à d'autres, lorsque cela est nécessaire.
- Il est critique de donner à l'équipe de l'UGP l'autorité de représenter le FIDA lors des événements nationaux de coordination des bailleurs. Cela peut également exiger une formation, mais le fait de disposer de représentants solides dans le pays est essentiel, comme le FIDA ne dispose pas de présence sur le terrain dans de nombreux pays.

¹² Le Boulder Institute of Microfinance, la Frankfurt School of Finance and Management, la School of Applied Microfinance, et MicroSave, entre autres, offrent des programmes de formation sur la microfinance pour les praticiens, bailleurs et consultants.

l'achat d'actifs d'exploitation, constituent tous des formes de subventions. Le FIDA appuie une vaste gamme de développement des capacités pour les institutions de finance rurale, mais pour autant les diverses interventions ne doivent pas renforcer la dépendance à l'aide, mais au contraire mener l'institution partenaire vers l'autonomie.

- **Suivi-évaluation.** Les projets de finance rurale qui réussissent sont ceux qui disposent d'un système solide de suivi-évaluation (S&E) permettant de suivre au plus près les performances des PSF et d'identifier les aspects qui requièrent une attention particulière. Même si le système de S&E n'est pas opérationnel avant la mise en œuvre du projet, sa conception doit commencer dans les premières phases de conception de projet (voir chapitre 4 pour plus de détails sur le S&E).
- **Stratégie de retrait.** Les projets appuyés par le FIDA devraient définir une stratégie de retrait: un plan qui prévoit si le projet est reproduit dans une autre zone, s'il passe à l'échelle supérieure dans la même zone du projet, ou si le FIDA se désengage, laissant l'institution partenaire (qui a mis en œuvre avec elle le projet) continuer les opérations de manière durable sans plus recevoir d'apports des bailleurs de fonds. Les programmes de développement institutionnel devraient inciter les institutions bénéficiaires à développer leurs capacités internes et à réduire leur dépendance vis-à-vis des apports externes, et à considérer à l'avenir les coûts de formation et d'assistance technique comme des dépenses récurrentes à intégrer dans leurs budgets.

Encadré 17

Établir un comité de pilotage du projet

Le comité de pilotage du projet devrait inclure une palette représentative des parties prenantes:

- Représentants du gouvernement travaillant pour divers services (des ministères des finances et de l'agriculture), possédant si possible des connaissances sur le secteur de la finance rurale et partageant peu d'intérêts politiques;
- Représentants des bailleurs de fonds expérimentés en finance rurale, incluant le FIDA;
- Experts externes, qui peuvent atténuer les possibles ingérences du gouvernement et apporter une expertise complémentaire;
- Spécialistes de la question "genre" et, le cas échéant, des questions interculturelles et ethniques, compte tenu de l'importance des femmes parmi la clientèle potentielle de finance rurale et des multiples obstacles limitant encore l'accès aux services financiers aux femmes et à certains groupes ethniques;
- L'UGP fournit des informations au comité, sous la tutelle duquel elle est placée, mais elle n'y siège pas. Le processus de prise de décision et la gestion du comité doivent être transparentes et le compte rendu des réunions doit être accessible au public.

Encadré 18

Impliquer efficacement les parties prenantes

Comme ce sont les parties prenantes qui donnent en quelque sorte « l'agrément » permettant d'opérer, l'équipe de développement de projet doit s'assurer que les parties prenantes pertinentes soient bien incluses de façon appropriée dans le processus de conception de projet. Une approche structurée à leur engagement est également cruciale, et cela dès le début. La compréhension des attentes et influence potentielles des diverses parties prenantes assurera que les phases de conception de projet et d'exécution tirent bien profit de l'intégration de ces considérations importantes.

Chaque contexte exige des analystes de bien considérer qui sont les bénéficiaires visés, quelles seront les autres personnes touchées, et qui peut exercer de l'influence et/ou contribuer au projet de façon directe ou indirecte. Une attention particulière doit également être accordée aux parties prenantes habituellement exclues du secteur financier courant.

Selon les situations, les différentes parties prenantes sont évidentes (par ex. lorsqu'il y a déjà une liste de clients cibles), même si elles peuvent avoir des intérêts différents, voire opposés. Il est également important de donner à des femmes l'occasion de formuler les questions potentielles liées au "genre", et d'inclure des femmes dans les diverses catégories de parties prenantes (par ex. paysans, propriétaires de petites entreprises). Parfois, les intérêts des parties prenantes seront difficiles à cerner, en particulier lorsqu'ils sont "cachés", ou en contradiction avec les objectifs publiquement énoncés du projet et/ou des organisations impliquées.

Les analystes devraient recommander le niveau approprié de participation de chaque groupe de parties prenantes dans les phases de conception de projet et d'exécution. En règle générale, il y a trois niveaux possibles d'interaction avec les parties prenantes. Celles-ci peuvent:

- être consultées;
- prendre directement part au projet; et/ou
- participer aux processus de prise de décision.

Les méthodes d'implication des parties prenantes devraient suivre des pratiques de recherche reconnues, tenant compte des nécessaires adaptations culturelles et des dimensions liées au "genre". En particulier, les analystes devraient prendre en compte un échantillon autant que possible représentatif d'opinions de chaque groupe de parties prenantes.

Si le projet est destiné à appuyer des mécanismes de finance rurale gérés par des clients ou des groupes d'usagers (par ex. groupes d'entraide), il faudra consacrer le temps et les efforts nécessaires à l'identification des parties prenantes qui assumeront un rôle de leadership dans le projet. Les projets de finance rurale dans les zones faiblement peuplées sont souvent de ce type. La durabilité de ces projets dépend beaucoup de l'adhésion des usagers au modèle et à leurs capacités administratives, comme ce sont eux qui seront responsables de la gestion du mécanisme.

Encadré 19

Erreurs classiques en finance rurale

- Restreindre les PSF à des marchés cibles trop réduits pour atteindre la durabilité, rendant les interventions trop orientées par les bailleurs et peu viables.
- Utiliser la finance comme un apport parmi d'autres dans le cadre d'un projet de développement visant de multiples objectifs, tels que la conservation des sols ou l'irrigation, ayant pour effet d'éloigner l'emphase sur la prestation de services financiers durables et orientés par la demande.
- Se focaliser sur le crédit, en considérant que c'est le seul service financier dont ont besoin les populations pauvres des zones rurales, alors que leur demande de services financiers inclue également l'épargne, les transferts d'argent, l'assurance, etc.
- Utiliser des projets financés par les bailleurs ou des fonds de crédits rotatifs pour essayer de fournir des services financiers, au lieu de collaborer avec des PSF qui disposent d'une mission, d'une stratégie et des capacités nécessaires à la desserte du groupe cible, de manière probante et durable.
- Prescrire des taux d'intérêt qui ne sont pas suffisamment élevés pour inciter les activités de prêt ou pour compenser les risques et le coût d'opportunité du capital, découlant dans de nombreux cas par des pertes d'exploitation pour les PSF et un manque d'accès inchangé au crédit et autres services financiers pour le groupe cible.
- Fournir des financements pour l'amélioration des exploitations agricoles qui ont du sens du point de vue du développement, mais pas du point de vue financier (c.à.d. les retours sur investissement ne sont pas suffisants aux paysans pour payer les intérêts sur les prêts).

3. Évaluation et sélection des partenaires du projet



3. Évaluation et sélection des partenaires du projet

- **Action:** Évaluer et sélectionner les partenaires du projet par le biais d'un processus compétitif transparent.
- **Objectif:** Constituer un réseau solide de partenaires pour travailler ensemble vers l'atteinte des objectifs du projet.
- **Acteurs clés:** EGPP, UGP et CPP, avec un soutien potentiel de consultants spécialisés en finance rurale si nécessaire.

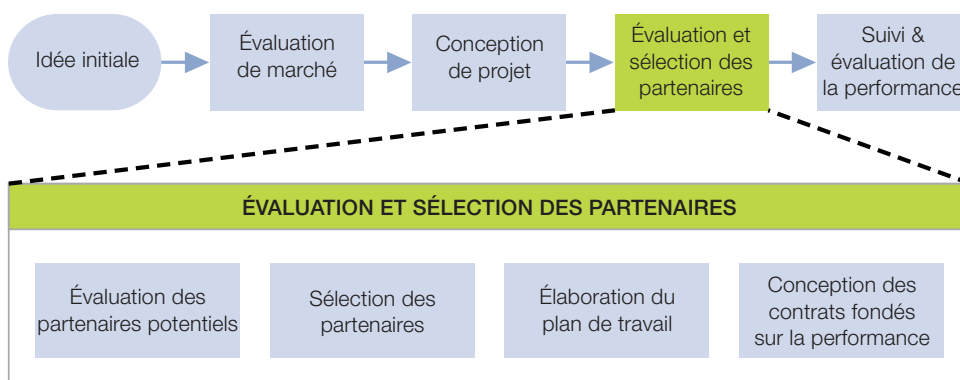
Cette section traite des questions cruciales liées à l'identification et l'évaluation des partenaires du projet. Elle se concentre sur les questions spécifiques à la finance rurale. Cependant, il est également important de considérer d'autres éléments (par ex. le recrutement du personnel du projet, les communications entre le siège et le personnel sur le terrain, les processus comptables et le décaissement).

Les questions discutées ci-dessous peuvent émerger à différents moments du développement et de l'exécution du projet. L'identification et l'évaluation (ou diagnostic) *préliminaire* de PSF partenaires, par exemple, devraient se dérouler durant la conception de projet, alors que l'évaluation *approfondie* et le processus de sélection sont plus flexibles. Selon le projet et le contexte, le processus peut se dérouler entièrement durant la conception de projet, ou peut démarrer dans la phase de conception avec le développement des critères de sélection et se terminer au début de la phase d'exécution, avec la sélection des PSF. Même si le timing varie d'un projet à l'autre, toutes les questions doivent être prises en compte.

Les prestataires de services financiers partenaires

L'évaluation d'un prestataire de services financiers doit être réalisée par un spécialiste en finance rurale, possédant une ample expérience dans la réalisation de diagnostics institutionnels de ce type d'institutions. Le GCAP (2007) est une ressource utile pour ce type de diagnostics (voir aussi Spann 2008).

Figure 7. Phase d'évaluation et de sélection des partenaires



Un diagnostic institutionnel teste le réel intérêt d'un PSF et sa capacité à fournir des services financiers ruraux durables. Il varie selon le type d'institutions analysées: les institutions qui ont une structure centralisée plus formelle (par ex. une banque ou une coopérative financière) doivent être traitées d'une autre manière que celles ayant une structure plus décentralisée avec une base communautaire (par ex. groupes d'entraide ou mutuelles de crédit).

Évaluation des PSF formels centralisés

Un PSF formel et centralisé devrait être évalué sur des critères tels que la qualité de sa direction, sa rentabilité, la qualité de son portefeuille, son accès aux ressources financières et la qualité de ces systèmes. En particulier, les aspects suivants doivent être analysés:

- Capacités
- Processus de planification et gestion des risques
- Structure organisationnelle
- Marchés et services
- Systèmes d'information de gestion (SIG)
- Gestion financière
- Performance financière
- Performance sociale
- Contrôle interne et transparence

Voir Tableau 8 pour plus de détails.

L'évaluation doit examiner le plan d'activité des PSF, car c'est un élément important de la gestion organisationnelle et du renforcement des capacités. Les PSF partenaires doivent fournir des informations détaillées sur leurs objectifs, leur stratégie et leurs plans d'expansion sur les marchés financiers ruraux.¹³

Le plan d'activité permet d'identifier les domaines pour lesquels l'appui du FIDA est le plus nécessaire. Une fois que les PSF ont été sélectionnés et que leur engagement est concrétisé, leur plan d'activité devrait être modifié si nécessaire pour y inclure les objectifs du projet appuyé par le FIDA. Une planification d'activité efficace requiert la mise en place des conditions pratiques et opérationnelles pour la bonne exécution du projet. Cela implique d'élaborer des plans de travail pertinents et détaillés, non seulement pour le renforcement des capacités et l'assistance technique, mais aussi pour l'appui opérationnel, qui peut inclure les ressources humaines, le matériel/l'équipement, le suivi et la communication des informations.

Évaluation des PSF décentralisés de type communautaire

Par rapport aux PSF décentralisés plus formels, les prestataires de type communautaire sont en général beaucoup plus petits, leur structure de coût est plus réduite, leurs produits sont différents, ainsi que leurs méthodes de gestion financière. Les membres épargnent, empruntent et investissent leurs bénéfices dans l'association. Aussi ces groupes ne peuvent survivre qu'en maintenant un degré élevé de participation et satisfaction des membres.

Les questions suivantes peuvent aider à évaluer le succès des associations de type communautaire:

- Quelle est la demande vis-à-vis des services financiers offerts, et qui en bénéficient? Quelle utilité reconnaissent les membres aux produits ou services offerts?
- Quel est le degré d'intérêt, et quelles sont les capacités, des membres à diriger et participer à ces groupes?

¹³ L'élaboration d'un plan d'activité n'est pas toujours possible pour les PSF informels de type communautaire. Mais, leur institution d'appui devrait avoir une vision ou un énoncé de mission, une série d'activités centrales et/ou un sens clair de la direction.

- Quelles sont les performances des groupes en termes de mobilisation de l'épargne, prise de décision de prêt opportune, encouragement au remboursement rapide et au partage d'information? Comment ont-elles évolué avec le temps?
- Les groupes sont-ils reliés à d'autres PSF offrant une gamme plus étendue de services? Cela fait-il partie de la stratégie à long terme?
- Quels sont les besoins en termes de renforcement des capacités? Quels sont les PST existants pouvant offrir un appui?

Les outils performants d'évaluation des PSF de type communautaire incluent:

- *Ratio analysis of community-managed microfinance programs*, élaboré par le réseau SEEP (2008); et
- PEARLS (acronyme pour: *Protection, effective financial structure, asset quality, ratios of return and costs, liquidity, and signs of growth*) élaboré par le World Council of Credit Unions (WOCCU 2009). PEARLS est un système de suivi des performances financières conçu pour offrir des conseils de management aux coopératives et autres institutions d'épargne et de crédit. Il comporte une série d'indicateurs qui peuvent être utilisés pour comparer et classer les institutions et faciliter l'analyse de leur santé financière.

Tableau 8. Éléments à examiner chez les PSF partenaires potentiels

Planification	<ul style="list-style-type: none"> • Vision et mission bien définies • Planification d'activité minutieuse • Processus de planification exhaustif • Mécanisme(s) de suivi approprié(s)
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Structure de propriété bien définie • Structure juridique claire • Gouvernance adéquate • Direction adéquate • Structure organisationnelle adéquate
Marchés et services	<ul style="list-style-type: none"> • Marchés cibles clairement définis • Instruments pour la gestion des risques du marché • Evaluations de sa position concurrentielle • Offre de produits compétitifs • Politiques et procédures de crédit documentées et actualisées
Systèmes d'information de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte de données adéquate • Gestion et sécurité des enregistrements appropriées • Liaison automatique entre les composantes du SIG • SIG adapté aux besoins/exigences des PSF • Rapports générés fiables
Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> • Manuels des politiques et procédures comptables adéquats • Politiques de gestion du portefeuille écrites • Gestion actif-passif adéquate • Gestion de trésorerie appropriée
Performance financière	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de durabilité et rentabilité adéquats • Indicateurs de gestion actif-passif adéquats • Indicateurs de qualité du portefeuille acceptables • Indicateurs d'efficacité et de productivité appropriés
Contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> • Audit externe • Contrôle interne documenté pour tous les processus opérationnels et de crédit

Sélection des PSF: comprendre les forces et faiblesses

Un processus compétitif permet d'évaluer l'intérêt d'une institution à participer à un projet et son engagement à long terme vis-à-vis de la finance rurale. Les partenariats ne devraient pas être établis uniquement sur la base d'une présence opérationnelle sur les marchés cibles, mais plutôt sur la performance des résultats démontrant les capacités d'offrir des services financiers efficaces au groupe cible du FIDA.

Le contexte, les capacités et l'intérêt des acteurs détermineront le nombre de PSF qui participeront au projet appuyé par le FIDA. Certains projets de finance rurale rassemblent plusieurs PSF, alors que d'autres projets du FIDA n'en comptent qu'un. Travailler avec de nombreux PSF sur un même projet peut stimuler la performance et les résultats, en particulier lorsque le financement de l'assistance technique est alloué de manière compétitive et en lien avec les performances. Les projets appuyant de nombreux PSF peuvent également déplacer les ressources d'assistance technique des institutions qui n'atteignent pas leurs objectifs vers des institutions plus performantes.

En l'absence de solides PSF ruraux, il peut être possible de trouver, d'attirer et d'appuyer des prestataires qualifiés opérant en zones urbaines et péri-urbaines qui étendraient leurs services au marché cible du projet du FIDA. Cette stratégie est souvent plus efficace que de travailler avec un partenaire incompetent ou même créer un nouveau prestataire de services financiers.

Si une équipe-projet envisage de travailler avec un PSF souffrant d'un certain nombre de faiblesses, alors celles-ci doivent être soigneusement évaluées. Les projets ayant pour but de "ressusciter" ou d'améliorer des PSF existants (en particulier les banques de développement agricole d'État) sont valides, mais risquent de se réduire à un impact à court terme pour les clients.

- Si les faiblesses d'un PSF reflètent un management médiocre et un manque de leadership ou de responsabilité, le FIDA ne devrait pas alors s'associer avec cette institution.
- Si les faiblesses sont liées à la faiblesse des systèmes et des capacités, et que la direction démontre une volonté réelle à intégrer les changements nécessaires, alors il peut y avoir là le potentiel pour une réforme et un partenariat fructueux. Un plan de renforcement des capacités, incluant des étapes/jalons et indicateurs de performance conjointement établis, doit être négocié avec le prestataire de services financiers. Le financement doit être versé par tranches après que chaque série d'objectifs cibles ait été atteinte.
- S'il y a des faiblesses au niveau des dimensions sociales ou de "genre" des opérations, alors il doit être décidé s'il est possible de traiter ces questions au travers d'un audit sociétal/«genre», suivi par un renforcement des capacités. Si les PSF ne semblent pas disposés à traiter ces questions, alors le FIDA pourrait choisir soit de ne pas s'associer avec cette institution, soit de concevoir le projet avec une série stricte de cibles de gestion de la performance sociale axées sur les résultats, avec des objectifs à court et à long terme. Le financement doit être versé par tranches après que chaque cible ait été atteinte.

Au bout du compte, les objectifs de tout projet doivent coïncider avec les intérêts stratégiques des partenaires pour que les services financiers offerts soient étendus durablement aux zones rurales. Les partenaires doivent voir le marché comme un avantage concurrentiel et un marché en croissance.

Les PSF doivent également être disposés à assigner à un membre de son personnel le rôle de personne-contact pour le projet du FIDA. Cette personne sera en liaison avec l'UGP pour assurer le bon avancement du projet, la résolution de problèmes, l'atténuation des risques,

le suivi et la communication des informations. Le responsable doit être suffisamment expérimenté pour inspirer l'autorité nécessaire à l'exécution du projet et pour représenter le projet au plus haut niveau de la structure organisationnelle (par exemple, dans une banque commerciale, auprès du PDG; dans une institution financière plus petite, auprès du comité directeur et/ou de l'organisme de gouvernance).

Élaboration d'un plan de travail fondé sur la performance avec les PSF partenaires

Subsidièrement à l'intégration du projet FIDA dans leur plan d'activité, l'UGP et les PSF partenaires, devraient élaborer un plan de travail détaillé avant de verser les financements. Les plans de travail, basés sur les performances, devraient conditionner le versement des ressources additionnelles à l'atteinte des objectifs spécifiques. Le plan doit présenter une série d'activités détaillées, des normes de performance pour chaque activité, le calendrier prévu pour atteindre les normes, les apports du projet pour atteindre les normes et le calendrier convenus.

Les plans de travail devraient fixer des objectifs spécifiques, tels que:

- des mécanismes pour la responsabilisation du personnel par le biais de systèmes d'incitations axées sur la performance;
- des mécanismes pour réduire les charges administratives et améliorer la productivité;
- un calendrier prudent pour le développement de produit/service (c.à.d. ni trop rapide – nuisant à la qualité des produits/services, ni trop lent risquant d'inhiber le déploiement opportun des produits/services); et
- des plans de déploiement rapide des nouveaux services et produits une fois qu'ils sont opérationnels.

Le plan de travail du projet devrait bien définir les clients cibles, ainsi que les produits et services financiers qui seront offerts. Un appui fort des cadres dirigeants doit se refléter dans tout accord (en particulier dans le plan de travail) pour s'assurer que les conditions essentielles minimums pour la réalisation d'opérations efficaces de finance rurale soient en place.

L'équipe du projet et les PSF élaboreront également le détail des besoins en capitaux pour la mise en œuvre du projet. Si des financements sont nécessaires, les prestataires doivent être encouragés à engager une portion de leurs propres ressources pour compléter le financement du FIDA, en particulier pour les fonds du portefeuille de crédits. Consacrer un cofinancement à un projet prouve l'intérêt du prestataire pour le marché, son engagement à mettre en œuvre le projet et la confiance institutionnelle face aux risques intrinsèques à tout projet de finance rurale.

Les institutions faitières partenaires

Comme pour les PSF, les structures faitières doivent être évaluées pour déterminer leurs capacités à offrir des services, de manière efficiente et efficace, et dans l'optique d'atteindre les objectifs du projet (Levy 2002). Parmi les nombreux points à considérer, les critères de sélection principaux pour choisir les institutions faitières partenaires devraient inclure:

- Un sens de la mission clair et une gestion orientée vers le marché;
- Une structure organisationnelle avec une autonomie de prise de décision, à l'abri de toute ingérence politique, en particulier lorsque les institutions faitières sont contrôlées par l'État ou par une agence gouvernementale. Les pouvoirs publics ne devraient pas contrôler les structures faitières, et leur participation à l'administration de ces structures devrait être limitée autant que possible;

- Un cloisonnement des activités de microfinance vis-à-vis des autres mandats et responsabilités;
- Des systèmes d'information de gestion et de contrôle interne solides;
- Une équipe dirigeante solide, avec une ample expérience en microfinance et la capacité de résister aux pressions externes potentielles;
- Un personnel bien formé et motivé, bénéficiant d'incitations appropriées.

Mise à part les cas où de nombreux PSF solvables sont déjà présents lorsque l'institution faïtière est mise en place, il est fortement recommandé d'octroyer un soutien financier initial modeste aux structures faïtières, et de conditionner le versement des tranches successives aux progrès réalisés en termes d'étendue de la portée et d'amélioration des performances financières des PSF partenaires. Les versements doivent suivre, et non pas orienter, la demande des PSF prometteurs et le développement des compétences propres et des systèmes de l'institution faïtière. Toutes les parties prenantes doivent être conscientes des résultats modestes à attendre des institutions faïtières les premières années.

Les structures faïtières devraient également éviter d'imposer des conditions superflues aux PSF, tels que les plafonds de taux d'intérêt ou une emphase sur des populations ou régions cibles qui ne sont pas "bancables". De plus, les institutions faïtières doivent éviter de faire de la concurrence aux prêts commerciaux des banques et investisseurs ou d'avoir un effet d'éviction sur l'épargne.

Enfin, et c'est là peut-être le point le plus important, les structures faïtières doivent être à l'abri de toute pression inappropriée de la part des bailleurs ou des gouvernements. Les bailleurs et les pouvoirs publics préfèrent souvent les gros projets qui décaissent rapidement leurs fonds. Mais ce type de pression externe rend très difficile la tâche des responsables des structures faïtières en empêchant l'application de critères de financement solides. Cela entrave également l'évolution naturelle de montée en puissance des compétences et systèmes des institutions faïtières. Par ailleurs, l'acquiescement à ce type de pression externe crée un environnement plus propice aux ingérences politiques. Aussi, le FIDA doit s'abstenir de s'associer à une institution faïtière dans les cas où la pression à décaisser risque d'être trop élevée et où l'institution faïtière, ainsi que les PSF partenaires, ne possèdent pas les capacités suffisantes.

Les prestataires de services techniques partenaires

L'assistance technique offerte aux PSF et institutions faïtières partenaires peut être une part importante de toute intervention du FIDA en finance rurale. Le plan de travail, mentionné ci-dessus, doit insister sur les priorités en matière de renforcement des capacités et doit détailler toutes les activités liées à l'assistance technique, en précisant les ressources humaines et budgétaires nécessaires, ainsi que les étapes/jalons et le calendrier d'exécution, et les résultats attendus suite à cette assistance. Le plan de travail doit être aligné avec le cadre logique et les indicateurs clés de performance du projet pour assurer que les objectifs généraux seront bien atteints et cela d'une manière cohérente avec la PFR du FIDA.

Plan d'assistance technique

Même si chaque institution partenaire aura besoin d'une approche unique, nombre d'entre elles auront besoin souvent des mêmes services d'assistance technique ou de services similaires. L'UGP, ou son équivalent, devrait organiser et gérer la prestation d'assistance technique en utilisant un plan d'assistance technique. Ce plan indique comment cette assistance technique sera offerte (par ex. par des consultants étrangers venant ponctuellement pour des missions courtes ou des conseillers locaux). Cependant, il est

important de garder une certaine flexibilité sur la nature spécifique des services offerts à court et moyen terme afin de pouvoir accommoder des modifications liées aux besoins des PSF ou aux problèmes de calendrier.

L'Encadré 20 présente un nombre d'options d'assistance technique. L'appui nécessaire dépendra des types de PSF ou d'institutions faitières impliqués dans le projet et de la nature de leurs forces et de leurs faiblesses.

A cet endroit, il est important de définir comment ces services d'assistance technique vont être offerts. Un expert en finance rurale peut estimer le type et les coûts de la prestation de service d'assistance technique (les estimations les plus exactes sont dérivées des soumissions de gestion de projet). Il existe plusieurs modèles de prestation de services d'assistance technique (SAT):

- Engager une société de conseil (à – ou sans – but lucratif) qui élaborera et offrira des systèmes de SAT, partageant avec eux la réalisation des objectifs du projet. C'est le mode de prestation de SAT le plus efficace;
- Embaucher un conseiller technique "résident à long terme" qui travaillera sur place auprès des PSF et qui offrira des SAT sur divers points;
- Engager une équipe mixte de conseillers à long et court terme pour réaliser des tâches spécifiques. C'est l'approche la plus courante.

Le choix du modèle requiert une bonne connaissance de la prestation de SAT, ainsi qu'une bonne compréhension du cycle de développement des PSF et des moments où ils auront sans doute besoin de ces services. La plupart du temps, le personnel des UGP ne possède pas les capacités d'organiser une assistance technique experte de qualité internationale. L'utilisation du personnel de l'UGP pour gérer et/ou offrir une assistance de ce type est souvent le modèle le moins efficace. Quelque soit le modèle retenu, il sera important d'inclure une expertise sociale, "genre" et, où cela sera pertinent, environnementale aux SAT.

Encadré 20

Activités courantes d'assistance technique

- Ressources humaines
 - Élaborer des politiques et procédures sur le recrutement du personnel
 - Planifier la formation du personnel
 - Étoffer les modules de formation du personnel
 - Appuyer l'évaluation du personnel et les incitations
- Opérations
 - Rationaliser et améliorer les processus et procédures opérationnelles
 - Organiser les bureaux des agences/succursales
 - Élaborer les manuels de procédures de gestion, comptabilité, opérations et contrôle interne
 - Gérer les systèmes d'information
 - Mettre en place les systèmes d'audit et de contrôle interne
- Méthodologies et outils
 - Développer des systèmes et techniques de mobilisation de l'épargne
 - Améliorer la gestion de portefeuille et l'évaluation de la demande de prêt
 - Mettre en œuvre des recherches commerciales et des enquêtes sur les clients
 - Développer des stratégies commerciales
- Développement de produit
 - Concevoir et tester des produits d'épargne
 - Concevoir et tester des produits de crédit
 - Concevoir et tester de nouveaux produits, tels que l'assurance et le crédit-bail

Lancer un processus de sélection transparent et compétitif des PST

- Établir un cadre de sélection des PST lors de la conception de projet afin d'attirer la meilleure expertise, rendre le processus aussi transparent que possible et assurer que les PST se sentent responsables vis-à-vis des résultats.
- Identifier des PST spécialisés – dont l'expertise est prouvée et reconnue comme étant de qualité internationale – qui pourraient être appropriés au projet appuyé par le FIDA.
- Esquisser un processus de sélection compétitif (appel à propositions/offres) transparent pour des PST de qualité internationale, détaillant clairement les exigences, qualifications, critères de sélection et indicateurs de performance utilisés pour évaluer leur participation potentielle.
- Se préparer à établir l'accord contractuel entre le projet du FIDA et le prestataire de SAT qui inclura un plan de travail détaillé, le calendrier, les résultats attendus et les ressources humaines et financières nécessaires.

Dans de nombreux cas, des PST nationaux, régionaux ou internationaux devront être engagés pour aider le projet appuyé par le FIDA à répondre au défi que représente l'édification de nouveaux réseaux de finance rurale ou le renforcement de PSF. Il est important de fixer le bon cadre de sélection pour attirer la meilleure expertise, tout en indiquant clairement l'obligation de rendre compte des résultats du PST.

Lorsqu'un appel est utilisé pour le recrutement, le cadre d'appel à propositions suivant peut être utile (à adapter si nécessaire) pour sélectionner les candidats potentiels. Celui-ci doit aborder à la fois les dimensions techniques et financières et doit inclure:

- Une brève description du PST et des projets ou programmes de finance rurale auxquels il a participé ou il participe actuellement ou sur lesquels il est prévu qu'il travaille à l'avenir, ainsi que la nature des services administratifs et financiers, ainsi que d'appui technique que le PST peut offrir;
- Une description de sa stratégie de renforcement des capacités, les domaines d'expertise technique et les ressources requises;
- Les ressources humaines disponibles pour la mise en œuvre des activités du programme, en incluant les qualifications (curriculum vitae) et références;
- Un plan de travail préliminaire, comprenant un calendrier.

Encadré 21

Liste de contrôle du plan de travail pour l'assistance technique

Un plan de travail efficace pour la prestation de l'assistance technique devrait inclure les éléments suivants suffisamment détaillés pour assurer une exécution ponctuelle et réactive:

- Assurance et preuve que le personnel du prestataire dispose des compétences nécessaires pour appuyer le projet;
- Objectif de l'assistance technique et façons de la fournir;
- Identification claire de la personne en charge, des étalons et délais importants pour chaque activité;
- Tous les aspects des changements institutionnels attendus;
- Toute assistance professionnelle externe additionnelle requise;
- Accords en cours ou requis;
- Processus d'identification et d'atténuation des risques, ainsi que de résolution des problèmes;
- Mécanisme de suivi et de communication des informations sur le plan de travail, et modalités d'actualisation du plan de travail si nécessaire;
- Calendrier clair des transferts de fonds correspondant au plan de travail global.

Afin de pouvoir noter les propositions pour la sélection finale, une méthode de notation doit être utilisée pour attribuer des points aux divers critères de sélection. Sur la base d'une échelle de 100 points, par exemple, la qualité et la faisabilité techniques de la proposition peuvent être évaluées sur 70 points, et le rapport coût-efficacité sur 30 points. Chaque proposition pourrait ainsi être évaluée comme suit:

- Expérience en finance rurale du prestataire (20 points);
- Stratégie opérationnelle proposée pour l'exécution (25 points);
- Expérience et qualifications de l'équipe assignée au projet – *souvent la meilleure assurance qualité de l'assistance qui sera fournie* (25 points);
- Rapport coût-efficacité de la proposition et budget proposé pour les activités d'assistance technique (30 points).

Le nombre de points attribués aux critères dans cet exemple est simplement indicatif, il sert à montrer comment le poids et l'importance de chaque section peuvent être équilibrés pour l'évaluation des propositions.

Élaboration de contrats fondés sur la performance

Il est important d'établir des relations basées sur les performances avec les partenaires PSF, PST ou autres. Des objectifs cibles de performance, concrets et mesurables, doivent être fixés par les PSF ou PST, l'UGP et l'organe délibérant *avant* la mise en œuvre du projet, et devraient être inclus dans les arrangements contractuels. Le décaissement des fonds des projets appuyés par le FIDA devrait être lié aux performances de l'organisation et à sa contribution aux objectifs du projet.

En général, les projets devraient:

- Utiliser des contrats fondés sur les performances incluant des objectifs de rendement et des stratégies de retrait/désengagement;
- Inclure un ensemble d'indicateurs clés pour suivre les performances financières et sociales (pour les PSF: portée globale des services, portée envers les populations pauvres, qualité du portefeuille, rentabilité/durabilité, efficacité), sans surcharger les partenaires en incluant trop d'indicateurs;
- Collecter les mesures de base de ces indicateurs pour comprendre les performances actuelles de l'institution, souligner les faiblesses qui nécessitent une intervention rapide, et définir des niveaux de référence pour comprendre plus tard les progrès en direction des objectifs du projet;
- Lier le renouvellement de l'appui, ou sa poursuite, à la réalisation d'objectifs de rendement/performance clairs et pertinents;
- Être prêts à arrêter de soutenir les institutions qui n'atteignent pas les objectifs convenus, soit en ne versant pas les tranches restantes, soit en demandant, lorsque cela est possible, le remboursement des sommes versées;
- Exiger que les institutions remplissent leurs obligations, telles que précisées dans le contrat (par ex. décaissement ponctuel, réponses rapides aux questions) (GCAP 2006a, 12).

Des actions correctives doivent être prises si la performance n'est pas à la hauteur des normes convenues. Les responsables de la conception de projet devraient:

- Accorder suffisamment de temps à l'assistance technique pour obtenir des résultats, et définir progressivement des normes de performance minimum plus élevées;
- Prévoir une disposition, stipulant que si l'institution partenaire rencontre des difficultés à atteindre les normes convenues, une série de discussions ou négociations

peuvent être tenues afin de déterminer un plan d'action acceptable par toutes les parties et définir de nouveaux objectifs cibles de performance;

- Fixer une limite de temps pour atteindre les nouvelles normes. Le temps supplémentaire accordé dépendra du jugement d'un spécialiste, mais la plupart des projets n'accordent pas plus d'un an pour inverser la tendance.

Si une institution ne parvient pas à répondre à ce défi, alors il doit y avoir une disposition prévue dans la conception de projet pour stopper ou retirer le financement. Lorsque plus d'un prestataire de services financiers est impliqué dans le projet, les fonds peuvent être transférés d'un prestataire non performant vers un autre plus performant.

4. Réalisation du suivi et de l'évaluation de la performance



4. Réalisation du suivi et de l'évaluation de la performance

- **Action:** Mener à bien le suivi continu et annuel de la performance.
- **Objectifs:** Suivre la performance des projets, introduire des mesures correctives si nécessaire, et distiller les enseignements de la mise en œuvre du projet.
- **Acteurs clés:** UGP pour la mise en œuvre et CPP pour la supervision.

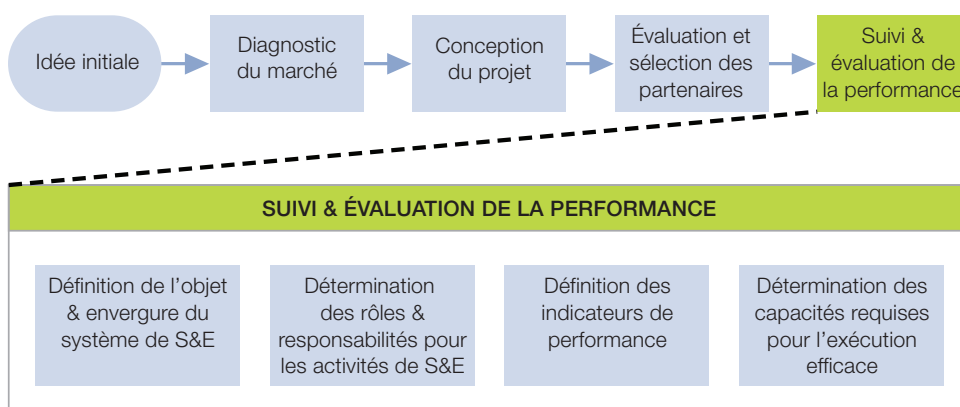
Le suivi et l'évaluation (S&E) de la performance est un élément décisif d'un projet fonctionnant bien. *Même si le S&E n'a lieu que durant la mise en œuvre du projet, il doit être élaboré dès la phase de conception de projet pour assurer des résultats axés sur la performance.*

Cadre de suivi et d'évaluation de la performance

La performance a été définie comme la mesure dans laquelle les PSF ou les mécanismes de prestation parviennent à atteindre le marché cible (portée), le nombre de clients desservis (échelle), et dans quelle mesure ils parviennent à faire cela de manière équitable et durable (voir aussi Banque mondiale 2006). Pour élaborer un cadre de suivi et d'évaluation de la performance, il est utile de suivre un certain nombre d'étapes clés, à savoir:

- Définir clairement le but et l'envergure du système de S&E, et l'information et les résultats attendus;
- Fournir une description générale des parties prenantes clés (par ex. UGP, siège du FIDA) et du type d'information que chacune des parties attend, en précisant quand l'information est requise, sous quel format et qui est responsable de sa collecte;
- Définir les indicateurs de performance à collecter et à évaluer pour chaque catégorie de parties prenantes (voir Encadré 24 et Tableau 9, ci-dessous, sur les indicateurs recommandés de portée et de performance sociale);
- Préciser les conditions et compétences requises nécessaires à la gestion du S&E, en incluant le nombre de personnes, leurs responsabilités et leurs liens avec les autres activités managériales, et les incitations;
- Élaborer un budget pour les activités de S&E;

Figure 8. Phase de suivi et d'évaluation de la performance



- Définir les étapes à suivre en cas d'échecs répétés du programme ou du partenaire à atteindre les critères de performance convenus sur une période donnée. Le FIDA devrait être en position d'arrêter de soutenir des partenaires qui ne remplissent pas leurs objectifs de performance (voir section 3 sur les contrats fondés sur les performances).

Identifier les indicateurs de performance appropriés

Seules les données qui peuvent être facilement collectées et classifiées pour en tirer des conclusions simples et significatives permettent d'assurer un bon suivi. Chaque indicateur doit être défini clairement, et un format commun standard doit être développé et utilisé pour la collecte. Il faut éviter d'utiliser des informations extérieures ou non pertinentes, ainsi que d'autres formats, car cela peut produire des 'bruits', rendre difficile la mesure des progrès et diminuer l'accent sur le projet.

Le tableau 9, à la fin de cette section, présente certains indicateurs standards.

- Les indicateurs doivent être axés sur les résultats et se concentrer sur la performance institutionnelle visée par le projet, ainsi que l'impact en termes de développement (par ex. qualité du portefeuille et efficacité opérationnelle des PSF), plutôt que sur la réalisation d'un certain nombre d'activités (par ex. nombre de réunions ou nombre de personnes formées) (Rosenberg 2009; FIDA 2002a).
- Il faut inclure des indicateurs clés de performance et des objectifs cibles dans la conception du projet et dans les contrats avec les PSF, en plus des réunions trimestrielles des comités de gouvernance, les missions annuelles de contrôle et les évaluations. La performance des PSF doit être suivie régulièrement et soigneusement pour pouvoir anticiper les problèmes en formation, identifier les difficultés de gestion et répondre aux besoins.
- Il faut inclure la participation au MIX Market dans la conception du projet et dans les contrats avec les partenaires (voir Encadré 23 à la page 63).¹⁴ Le FIDA exige des PSF partenaires de partager les informations sur leur performance financière et leur portée sur le MIX Market une fois par an, dans la mesure du possible.

Encadré 22

Processus clés liés au système de S&E

1. **Planification.** Ce processus consiste à définir les objectifs d'une action de développement, à établir le calendrier nécessaire pour les atteindre, à déterminer les moyens d'y parvenir et à répartir les responsabilités. Il s'agit du premier élément nécessaire au système S&E d'un projet.
2. **Identification des questions de performance.** Cette phase spécifie les données qui devront être recueillies pour répondre à la demande de connaissance exprimée par les parties prenantes d'une action de développement. Pour cela, il est nécessaire de préciser le type de données à réunir, à quel moment, pour quelle raison, l'usage prévu, etc.
3. **Collecte des données.** Cette phase concerne la collecte des données nécessaires pour répondre aux questions de performance formulées par les parties prenantes d'une action de développement. Les données doivent être stockées et traitées afin d'être analysées.
4. **Analyse des données.** Les données sont analysées, clarifiées et organisées afin d'évaluer si les objectifs ont été atteints, d'identifier les meilleures/pires pratiques, de mettre en valeur les corrélations et les changements induits au cours des années pour les individus, les ménages, les communautés ou les institutions.
5. **Communication.** Les résultats de l'analyse sont communiqués aux parties prenantes concernées: gouvernement, organismes de financement, bénéficiaires, partenaires d'exécution, bailleurs de fonds, responsables, etc. Les résultats du système S&E peuvent être présentés de diverses manières: rapports écrits, techniques audiovisuelles, ateliers, brochures.

Source: FIDA (2007b, 3).

¹⁴ Site du MIX Market, www.mixmarket.org.

- Pour les modèles de services financiers très décentralisés, de type communautaire – par exemple, groupes d’entraide, caisses villageoises d’épargne et de crédit autogérées – disposant de capacités limitées pour stocker les informations et de systèmes de suivi manuels souvent rudimentaires, il serait important de suivre au moins les indicateurs relatifs à la portée (par ex. nombre d’emprunteurs et d’épargnants actifs, taille moyenne des prêts) et aux remboursements (par ex. crédits à risque, taux de remboursement global) (voir Tableau 9 ci-dessous).

Cette information peut être complétée par des études de suivi sur place, si nécessaire, pour examiner les domaines où des problèmes émergent, comme par exemple des inégalités d’accès dues au sexe, et voir comment y remédier.

Encadré 23

Le MIX Market

Le MIX Market™ est une plateforme internationale d’information sur la microfinance basée sur le net. Il fournit des informations aux acteurs du secteur, ainsi qu’au grand public, sur les IMF ou PSF du monde entier, les fonds publics et privés qui investissent dans la microfinance, les réseaux d’IMF, les agences de notation / évaluateurs externes, les cabinets de conseil et sur les agences gouvernementales de contrôle. Le MIX Market cherche à développer un marché des informations transparent pour relier les PSF du monde entier aux investisseurs et bailleurs de fonds, et encourager ainsi de plus grands flux d’investissement et d’information dans le domaine de la microfinance.

Le FIDA demande aux institutions partenaires de participer au MIX Market et de partager les informations sur leur performance financière et sur leur portée au moins une fois par an, dans la mesure du possible. Publier ses résultats sur le MIX Market exige l’utilisation de formats de présentation des informations financières et d’indicateurs sur la qualité du portefeuille et la portée standards, ce qui renforce les capacités des institutions et leur intégration au sein du secteur financier général. Leur présence sur le MIX Market offre également aux PSF une visibilité vis-à-vis des investisseurs potentiels et une exposition aux expériences des réseaux internationaux, et les encourage à améliorer leur portée et leur performance.

Encadré 24

Principaux indicateurs de la performance sociale

En microfinance, la réussite d'un PSF a longtemps été associée à la performance financière, telle que mesurée par l'efficacité opérationnelle, la rentabilité et la qualité du portefeuille de crédits. Cependant, ces indicateurs ne racontent qu'une facette de la performance en microfinance.

La majorité des institutions de microfinance s'évertue à atteindre à la fois des objectifs financiers et des objectifs sociaux, réalisant ainsi un "double rendement". Une performance financière solide permet aux PSF d'avoir les capacités de poursuivre ses objectifs sociaux, et inversement, la réalisation de ses objectifs sociaux permet en général d'améliorer la performance financière.

Les indicateurs clés de gestion de la performance sociale peuvent être regroupés en quatre catégories: intention; stratégies et systèmes; politiques et conformité; et portée sociale et résultats.¹⁵

1. Intention

- **Mission et objectifs sociaux.** Énoncé de la mission; les objectifs sociaux de la mission incluent la portée des services en direction des populations pauvres, très pauvres et à faible revenu; des petites, moyennes et micro-entreprises; des zones sous-développées; des femmes (ainsi que leur autonomisation); des populations ou communautés en marge de la société; ainsi qu'envers la création d'emploi.
- **Gouvernance.** Expérience et formation des cadres dirigeants, y compris les formations spécifiques sur la performance sociale; indépendance de l'organe directeur; rémunération des cadres supérieurs et accomplissement des objectifs sociaux;
- **Valeurs de responsabilité sociale.** Politique en matière de protection de la clientèle; responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement.

2. Stratégies et systèmes

- **Gamme de services.** Produits financiers; services non-financiers; méthodologie de crédit;
- **Utilisation des informations sur la performance sociale** par les conseils d'administration et la direction des institutions. Évaluation de la gestion; utilisation de données sur la performance sociale pour le développement de produit, le marketing et la planification stratégique;
- **Formation et mission.** Formation du personnel sur la mission sociale;
- **Incitations du personnel.** Incitations liées à la mission sociale et aux valeurs de l'institution;
- **Études de marché.** Systèmes pour obtenir un retour d'information des clients; enquêtes de satisfaction des clients;
- **Rétention de la clientèle.** Taux de perte/abandon de clients; enquêtes sur les départs ou discussion informelle avec les clients quittant l'institution;
- **Évaluation de la pauvreté.** Méthodes de calcul du niveau de pauvreté des clients; méthodes de collecte de l'information;
- **Services appuyant l'autonomisation.** Promotion de l'autonomisation des femmes.

3. Politiques et application

- **Responsabilité sociale envers les clients.** Traitement équitable des clients;
- **Coûts pour les clients.** Transparence des tarifs et divulgation des informations;
- **Responsabilité sociale envers le personnel.** Éléments de la responsabilité sociale des PSF concernant le personnel;
- **Responsabilité sociale envers la communauté.** Éléments de la responsabilité sociale des PSF concernant la communauté;
- **Responsabilité sociale envers l'environnement.** Éléments de la politique de responsabilité sociale des PSF concernant l'environnement.

4. Portée sociale et résultats

- **Géographie.** Pourcentage de clients vivant dans diverses aires géographiques;
- **Femmes.** Pourcentage de femmes parmi les clients;
- **Pauvres et très pauvres.** Niveaux de pauvreté selon les seuils de pauvreté nationaux et internationaux;
- **Taux de perte de clients.** Taux de perte/abandon de clients;
- **Taux de rétention (fidélisation) de la clientèle.** Personnes qui sont clients de l'institution depuis 3 ou 5 ans;
- **Ménages pauvres.** Clients vivant toujours sous le seuil de pauvreté;
- **Familles sorties de la pauvreté.** Clients qui ont réussi à passer au-dessus du seuil de pauvreté.

¹⁵ Site sur la performance sociale du MIX (en anglais), www.themix.org/standards/social-performance.

Tableau 9. Indicateurs clés pour les PSF partenaires

Ce tableau présente neuf indicateurs clés permettant de suivre la performance des partenaires PSF du FIDA dans le cadre d'un projet/programme appuyé par celui-ci. Lorsqu'on évalue et interprète ces indicateurs, il est important d'observer les tendances, c'est-à-dire l'évolution des résultats sur une certaine durée, par exemple: Est-ce que cette institution sert plus d'emprunteurs qu'il y a trois ans? Est-ce que son autosuffisance opérationnelle s'est améliorée? Est-ce que son efficacité et sa productivité ont augmenté en trois ans?

Il est également utile de comparer les résultats avec d'autres PSF servant le même marché. Comparer ses résultats à ceux de ses concurrents permet à un PSF de fixer des objectifs de rendement réalistes et encourage une concurrence saine (Rosenberg 2009).

Indicateur	Unité	Définition/calcul	Ce qu'il mesure	Interprétation
Portée				
1. Nombre total d'emprunteurs actifs	Nombre	Nombre total d'individus qui ont actuellement un solde de prêt restant dû auprès du prestataire de services financiers ^a	Nombre de personnes qui ont souscrit un prêt auprès du prestataire de services financiers	A comparer avec le nombre d'emprunteurs potentiels sur ce marché
2. Nombre total de femmes parmi les emprunteurs actifs	Nombre et pourcentage	Nombre total de femmes qui ont actuellement un solde de prêt restant dû auprès du prestataire de services financiers ^a	Nombre de femmes qui ont souscrit un prêt auprès du prestataire de services financiers	A comparer avec le nombre d'emprunteurs femmes potentiels sur ce marché
3. Montant total de l'encours brut de crédits	USD	Montant total du capital restant dû de tous les crédits en cours ^a <ul style="list-style-type: none"> • Inclut tous les crédits – à jour et en retard • Exclut les crédits hors microfinance, les intérêts à recevoir et les crédits qui ont été passés en perte 	Montant total des crédits octroyés par le PSF à un certain moment	A comparer avec la demande totale estimée de microcrédits sur ce marché
4. Nombre total d'épargnants (épargne volontaire)	Nombre	Nombre total d'individus qui réalisent des dépôts d'épargne volontaire auprès du PSF ^a <ul style="list-style-type: none"> • Additionne le nombre d'épargnants pas les comptes d'épargne • Inclut l'épargne volontaire^b • Exclut l'épargne obligatoire^c • Inclut les dépôts au bilan • Exclut l'épargne mobilisée par les PSF n'acceptant pas les dépôts (gardés par une autre institution) 	Nombre de personnes ayant réalisé des dépôts d'épargne volontaire auprès du PSF	A comparer avec le nombre d'épargnants potentiels sur ce marché
5. Montant total de l'épargne volontaire	USD	Montant des dépôts volontaires des clients du PSF ^a <ul style="list-style-type: none"> • Inclut l'épargne volontaire^b • Exclut l'épargne obligatoire^c • Inclut les dépôts au bilan • Exclut l'épargne mobilisée par les PSF n'acceptant pas les dépôts (gardés par une autre institution) 	Montant total d'épargne volontaire détenue par le PSF à un certain moment	A comparer avec la demande totale estimée de services d'épargne sur ce marché

Indicateur	Unité	Définition/calcul	Ce qu'il mesure	Interprétation
Performance				
6. Autosuffisance opérationnelle	Pourcentage	$\frac{\text{Produits financiers/}}{\text{Charges financières + dotation aux provisions pour créances douteuses + charges d'exploitation}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Performance globale et durabilité • Évalue dans quelle mesure un PSF couvre ses coûts avec ses produits d'exploitation, et à quel point il est dépendant des fonds des bailleurs • Plus les crédits octroyés sont petits, plus leur coût relatif pour le PSF est élevé, et plus ce ratio est bas 	<p>Plus le pourcentage est élevé, plus le PSF est solide et viable</p> <p>Objectif: Plus de 120%</p> <p>Médiane du secteur: 113,1%^d</p> <p>En difficulté: Moins de 80%</p> <p>Ce ratio dépend largement du modèle institutionnel du PSF et du marché sur lequel il opère</p>
7. Ratio des charges d'exploitation	Pourcentage	$\frac{\text{Charges d'exploitation}}{\text{Encours de crédit brut moyen}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Efficience • Il calcule combien cela coûte au PSF d'octroyer un crédit (coûts des ressources ou pertes sur crédits non inclus) 	<p>Plus le pourcentage est faible, plus le PSF est efficient</p> <p>Objectif: Moins de 20%</p> <p>Médiane du secteur: 20,0%</p> <p>En difficulté: Dépend de la région et du modèle</p> <p>L'efficience est liée au type de PSF – plus les crédits sont petits, plus ce pourcentage est élevé</p> <p>Les PSF qui servent les populations pauvres ont généralement des pourcentages plus élevés (c.à.d. qu'ils sont moins efficients) que ceux qui ciblent des emprunteurs moins pauvres et octroient de plus gros crédits</p>
8. Nombre de clients actifs par membre du personnel	Pourcentage	$\frac{\text{Nombre d'emprunteurs actifs}}{\text{Effectif total}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Productivité • Renseigne sur la productivité générale du personnel d'un PSF 	<p>Plus le nombre est élevé, plus le personnel du PSF est efficace et productif</p> <p>Objectif cible: Dépend de la région et du modèle</p> <p>Médiane du secteur: 100</p> <p>En difficulté: Dépend de la région et du modèle</p>

Indicateur	Unité	Définition/calcul	Ce qu'il mesure	Interprétation
Performance				
9. Portefeuille à risque (PAR) > 30 jours	Pourcentage	$\frac{\text{Solde des crédits ayant un remboursement en retard de plus de 30 jours}}{\text{Encours de crédit brut}}$ <p>Valeur des crédits en cours ayant un remboursement en retard de plus de 30 jours, en pourcentage de la valeur du portefeuille total de crédits en cours</p> <p>Inclut l'encours des crédits rééchelonnés et refinancés car les risques sont plus élevés pour ces crédits, d'autant plus si un paiement manque déjà après le rééchelonnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risques • Risques du portefeuille de crédits d'un PSF 	<p>Plus le pourcentage est faible, plus le portefeuille de crédits est sain et moins il est risqué</p> <p>Objectif cible: Moins de 5%</p> <p>Médiane du secteur: 3.1%</p> <p>En difficulté: Plus de 10%</p>
9a.Crédits à risque (CAR) > 30 jours	Pourcentage	$\frac{\text{Nombre de crédits ayant un remboursement en retard de plus de 30 jours}}{\text{Nombre total de crédits en cours}}$ <p>Nombre de crédits en cours ayant un remboursement en retard de plus de 30 jours, en pourcentage du nombre total de tous les crédits en cours</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risques • Risques du portefeuille de crédits d'un PSF 	<p>Plus le pourcentage est faible, plus le portefeuille de crédits est sain et moins il est risqué</p> <p>Objectif cible: Moins de 5%</p> <p>En difficulté: Plus de 10%</p> <p>Certains PSF et nombre de fonds de crédit rotatif, n'ont pas de systèmes d'information suffisamment sophistiqués pour pouvoir calculer le PAR, mais ils devraient pouvoir calculer le CAR.</p> <p>Si le taux de remboursement est relativement semblable pour des crédits de montant élevé ou faible, le CAR ne différera pas beaucoup du PAR.</p>

Indicateur	Unité	Définition/calcul	Ce qu'il mesure	Interprétation
Performance				
9b. Taux de recouvrement global sur la période et Taux annuel de perte sur créances irrécouvrables	Pourcentage	<p>1. $\frac{\text{Montant recouvré sur la période}}{\text{Montant dû pour la 1}^{\text{ère}} \text{ fois pour la période, d'après les conditions du contrat de prêt}}$</p> <p>2. $\frac{[(1 - \text{Taux recouv. gl}) \times 2]}{\text{Durée moyenne des crédits en années}}$</p> <p>Il faut toujours convertir le taux de recouvrement global en taux annuel de perte sur créances irrécouvrables. Les variations des paiements en retard et paiements anticipés font fluctuer le taux de recouvrement selon les périodes, le faisant passer à plus de 100% parfois. Aussi, il doit être appliqué à une période assez longue (en général une année) pour lisser les variations saisonnières et aléatoires Inclut soit les remboursements du principal uniquement, ou principal et intérêts</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risques • Risques du portefeuille de crédits d'un PSF 	<p>Plus le pourcentage est faible, plus le portefeuille de crédits est sain et moins il est risqué</p> <p>Objectif cible: Moins de 5%</p> <p>En difficulté: Plus de 5%</p> <p>Ce calcul donne une bonne approximation du pourcentage du portefeuille de crédits qu'un PSF perd chaque année (défauts de remboursement). Les PSF de type communautaire ou les fonds de crédit rotatif n'ont souvent pas les capacités de calculer le PAR, mais ils devraient pouvoir calculer le taux de recouvrement global</p>
9c. Taux de remboursement	Pourcentage	$\frac{\text{Montant remboursé}}{\text{Montant dû}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Risques • Il ne reflète pas la qualité du portefeuille de crédits, mais plutôt le taux historique de recouvrement des crédits 	<p>Le taux de remboursement n'est pas un bon indicateur de performance bien qu'il soit souvent utilisé. Les taux de remboursement peuvent être particulièrement trompeurs lorsque les portefeuilles de crédits des PSF sont en croissance rapide et quand la durée des crédits est longue. Comme le pourcentage des montants arrivant à échéance (le numérateur) est relativement plus faible que les montants décaissés ou en cours (le dénominateur). Ce qui signifie qu'un problème d'impayés ne se verrait pas au début</p>

^a Ceci n'est pas un chiffre cumulatif, mais un chiffre pris à une date particulière (habituellement en fin d'année).

^b Épargne volontaire (ou libre): dépôts des clients non liés à d'autres produits.

^c Épargne obligatoire: dépôts réalisés par les clients comme condition requise à l'accès à un crédit (sorte de garantie).

^d Le *MicroBanking Bulletin* (MBB) présente des données financières et des données sur les portefeuilles des principales institutions de microfinance à travers le monde. Publié par le Microfinance Information eXchange (MIX), le MBB offre un instantané de la performance du secteur et constitue un cadre de référence utile. Les chiffres pour la médiane du secteur sont ceux de 2008 représentant 1 084 IMF. Pour plus d'information sur le MBB, consultez le site du MIX, www.themix.org/microbanking-bulletin/microbanking-bulletin.

Suivi de la performance et communication des informations

Un grand nombre de parties prenantes différentes vont utiliser les informations de suivi de la performance, chacune avec ses propres centres d'intérêts et besoins. L'UGP devrait suivre de près la mise en œuvre des activités du projet et la performance des PSF qui y participent. Toute une palette d'indicateurs sur la performance financière et la performance sociale pour les PSF partenaires doit être collectée chaque trimestre afin de pouvoir prendre les décisions de gestion quotidiennes de manière éclairée. D'autres indicateurs liés aux objectifs généraux du projet sont aussi importants, même si ce document, axé sur la finance rurale, ne les aborde pas (voir FIDA 2002a; 2007b,c).

De plus, une fois par an, le siège du FIDA devrait suivre la performance globale du projet, ainsi que celle du portefeuille global du Fonds, en utilisant des indicateurs clés pour la finance rurale. L'UGP devrait collecter ces indicateurs auprès de ses partenaires (PSF) et puis les transmettre au siège du FIDA. Compte tenu du partenariat global du FIDA avec le MIX, tous les PSF soutenus par le FIDA doivent communiquer leurs informations sur une base annuelle au MIX Market (voir Encadré 23).

Les PSF fortement décentralisés (comme les groupes d'entraide) auront sans doute des difficultés à calculer ces indicateurs ou à participer au MIX Market. Ils devront alors donner des informations et indicateurs, au minimum, sur la portée (par ex. nombre d'emprunteurs et d'épargnants actifs, taille moyenne des crédits) et les remboursements (par ex. crédits à risque, taux de recouvrement global) à l'UGP (voir Tableau 9).

Tableau 10. Suivi de la performance et communication des informations

Objectif	Qui en est responsable ?	Public	Fréquence	Indicateurs de performance
1. Suivi régulier et continu de la performance				
Suivre les indicateurs clés pour prendre quotidiennement des décisions de gestion éclairées	Expert financier de l'UGP, PST partenaires	UGP, CPP et autres parties prenantes	Mensuelle, trimestrielle	Étapes clés dans le plan de travail, niveaux de base, indicateurs clés sur la performance financière et la performance sociale (voir Encadré 24 et Tableau 9)
2. Communication annuelle des informations				
Suivre la performance globale, identifier les faiblesses et suggérer des mesures correctives	CPP, expert en finance rurale de l'UGP, PST	CPP, PT, partenaires concernés, homologues gouvern.	Annuelle	Étapes clés dans le plan de travail
Communiquer les informations au siège du FIDA et participer au MIX Market	UGP, CPP	Siège du FIDA, MIX Market	Annuelle	Indicateurs clés pour la finance rurale

Références et ressources

- ACCION International, site Internet, www.accion.org.
- ACCION International. 2007. *Investing in microfinance; Microfinance guarantee funds*. Washington, DC, www.accion.org/Page.aspx?pid=271.
- ACCION International. 2008. *The smart campaign: Keeping clients first in microfinance*. Center for Financial Inclusion. Washington, DC, www.accion.org/Page.aspx?pid=1371.
- ASA. 2008. *Ethical dilemmas in professional practice in anthropology: Stakeholder analysis and stakeholder participation*. Brighton, Royaume Uni: Association of Social Anthropologists of the UK and Commonwealth, www.theasa.org/networks/apply/ethics/analysis/stakeholder.htm.
- Banque mondiale, site du "Financial Sector Assessment Program" sur lequel on trouve les *Country Reports*: www1.worldbank.org/finance/html/fsap.html.
- Banque mondiale. 2006. *Agriculture investment sourcebook. Module 7. Investment in agribusiness and market development*. Washington, DC, http://siteresources.worldbank.org/EXTAGISOU/Resources/Module7_Web.pdf.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt et Ross Levine. 2004. *Finance, inequality and poverty: cross country evidence*. Document préparé pour la conférence "Access to Finance: Building Inclusive Financial Systems", organisée par la Banque mondiale et le Brookings Institute, le 30-31 mai 2006 à Washington, DC: www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/07/23/000112742_20040723123757/Rendered/PDF/wps3338.pdf.
- Boulder Institute of Microfinance, site Internet, www.bouldermicrofinance.org.
- Cohen, Monique. 2001. *Making microfinance more client-led*. Washington, DC: USAID, www.microfinanceopportunities.org/docs/Making_Microfinance_More_Client_Led.pdf.
- de Sousa-Shields, Marc, et Cheryl Frankiewicz. 2004. *Financing microfinance institutions: The context for transitions to private capital*. Accelerated Microenterprise Advancement Project. Washington, DC: USAID, pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADC887.pdf.
- Deelen, Linda, et Klaas Molenaar. 2004. *Guarantee funds for small enterprises: A manual for guarantee fund managers*. Genève: OIT, www.ruralfinance.org/servlet/BinaryDownloaderServlet/19204_Document.pdf?filename=1126268365900_Guarantee_funds_for_small_enterprises.pdf&refID=19204f.
- Duflos, Eric, et Kathryn Imboden. 2004. *Le rôle des pouvoirs publics à l'égard de la microfinance*, Note sur la microfinance n° 19, Washington, DC: GCAP, http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2367/DB19_FRN.pdf.
- FAO. 2009. *Financement de la chaîne de valeur*. Améliorer les services pour les systèmes agro-alimentaires. Rome, <http://www.fao.org/ag/ags/subjects/fr/ruralfinance/valuechain.html>.
- FIDA Site sur la Politique en matière de finance rurale "Rural finance: Policy and Decision Tools", www.ifad.org/ruralfinance/policy/index.htm.
- FIDA. 2001. *Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets de développement rural*. Document du Comité d'évaluation. Rome, <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/ec/f/29/EC-2001-29-W-P-3.pdf>.
- FIDA. 2002a. *Pour une gestion orientée vers l'impact: Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural*. Rome, http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/index.htm.
- FIDA. 2002b. *Decision tools in rural finance*. Document EB/2002/77/R.10. Rome.

- FIDA. 2006. *Guidelines for preparation and implementation of a results-based country strategic opportunities programme*. Rome, www.ifad.org/operations/policy/cosop/guidelines/doc/full.pdf.
- FIDA. 2007a. *Evaluation of IFAD's Rural Finance Policy*. Évaluation globale de l'institution "Corporate-level evaluation", Bureau de l'évaluation. Rome, www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/corporate/rural.pdf.
- FIDA. 2007b. *Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI): Manuel des résultats de premier et deuxième niveau*. Rome, <http://www.ifad.org/operations/rims/handbook/f.pdf>.
- FIDA. 2007c. *Politique du FIDA en matière de supervision et appui à l'exécution*. Rome, <http://www.ifad.org/pub/policy/supervision/f.pdf>.
- FIDA. 2007d. *Cadre stratégique du FIDA 2007-2010*. Rome, <http://www.ifad.org/governance/sf/f/>.
- FIDA. 2009. *Politique du FIDA en matière de finance rurale*. Rome, <http://www.ifad.org/pub/basic/finance/FRENCH.pdf>.
- FinMark Trust, la Ford Foundation et le Micro Finance Regulatory Council of South Africa. 2005. *The financial diaries: Investigating the financial lives of the poor in South Africa*. Johannesburg, www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.9.27011/.
- FinScope, site Internet, www.finscope.co.za/.
- Frankfurt School of Finance and Management, site Internet, www.frankfurt-school.de/content/en.
- GCAP et FIDA. 2006. *Emerging lessons in agricultural microfinance: Selected case studies*. Rome: FIDA www.ifad.org/ruralfinance/pub/case_studies.pdf.
- GCAP et FIDA. 2005. *Donor peer review, 2005*. Washington, DC: GCAP www.cgap.org/gm/document-1.9.2210/DonorPeer_IFADcheckup.pdf.
- GCAP. 2003. *Contribuer à améliorer l'efficacité de l'aide, Composantes de crédit*. Note sur la microfinance n° 10. Washington, DC, http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2417/DB10_FRN.pdf.
- GCAP. 2006a. *Directives concertées en microfinance: Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance*, 2^{ème} édition. Washington, DC, http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2742/donorguidelines_fr.pdf.
- GCAP. 2006b. *Appuyer les fonds de crédit autogérés*, Note du GCAP à l'intention des bailleurs de fonds et des investisseurs. Washington, DC, http://www.cgap.org/gm/document-1.9.9803/BR_Supporting_Community_Managed_Loan_Funds_FRN.pdf.
- GCAP. 2007. *Appraisal guide for microfinance institutions: Resource guide*. Washington, DC, www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.2972/.
- GCAP. 2008. *Les stratégies nationales de microfinance*. Note. Washington, DC, http://www.cgap.org/gm/document-1.9.7539/BT_National_Microfinance_Strategies_FRN.pdf.
- GCAP. 2009. *Les Principes de protection de la clientèle de microfinance*. Washington, DC, www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.26.4943/.
- Global Reporting Initiative (GRI), site Internet, <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/FrenchLanguagePage.htm>.
- Goodwin-Groen, Ruth. 2005. *Le renforcement des capacités pour la microfinance*, Note sur la microfinance n° 24. Washington, DC: GCAP, http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2344/DB24_FRN.pdf.
- Hannig, A., et E. Katimbo-Mugwanya, éditeurs. 2000. *How to regulate and supervise microfinance? Key issues in an international perspective*. Kampala: Bank of Uganda/GTZ, (FSD) Project, www.microfinancegateway.org/p/site/m//template.rc/1.9.28653.
- Helms, Brigit. 2006. *La finance pour tous: construire des systèmes financiers inclusifs*. Washington, DC: GCAP, http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2713/2006_Book_Access_for_All_FRN.pdf.

- Isern, Jennifer, Julie Abrams et Matthew Brown. 2008. *Appraisal guide for microfinance institutions: Resource manual*. Washington, DC: GCAP, www.cgap.org/gm/document-1.9.2972/MFIResourceGuide.pdf.
- Levy, Fred. 2002. *Apex institutions in microfinance*. Occasional Paper No. 6. Washington, DC: GCAP, www.cgap.org/gm/document-1.9.2702/OP6.pdf.
- Microfinance Gateway - Ressources sur la performance sociale (en anglais), www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.11.48260/.
- Microfinance Information eXchange (MIX), site Internet, www.themix.org.
- MicroSave, site Internet, www.microsave.org.
- MicroSave-Africa & Research International. 2001. *Market research for microfinance*. Nairobi.
- MIX Market, site Internet - sur les institutions de microfinance, <http://www.mixmarket.org/fr/mfi/demand.quick.search.asp>.
- MIX, site Internet - sur la performance sociale, www.themix.org/standards/social-performance.
- MIX, site Internet - sur le *MicroBanking Bulletin*, www.themix.org/microbanking-bulletin/microbanking-bulletin.
- Nelson, Candice. 2000. *Connaître la clientèle des IMF: Outils d'analyse pour les praticiens de la microfinance [Learning from clients: Assessment tools for microfinance practitioners]*. SEEP Network. Washington, DC: USAID-AIMS, traduction française disponible à l'adresse suivante: http://www.ruralfinance.org/servlet/BinaryDownloaderServlet/28336_Document.pdf?filename=1130511143988_AIMSTools_Manual__French_.pdf&refID=28336.
- Peck Christen, Robert, et Douglas Pearce. 2005. *Microfinance agricole: gérer les risques et concevoir des produits adaptés – les caractéristiques d'un modèle émergent*. Étude spéciale n° 11. Washington, DC: GCAP, http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2694/OP11_FRN.pdf.
- Peck Christen, Robert, et Richard Rosenberg. 2000. *La course à la réglementation: Établissement de cadres juridiques pour la microfinance*. Étude spéciale n° 4. Washington, DC: GCAP, http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2673/OP4_FRN.pdf.
- Peck Christen, Robert, Timothy R. Lyman et Richard Rosenberg. 2003. *Directives concertées pour la microfinance: Principes directeurs en matière de réglementation et de supervision de la microfinance*. Washington, DC: GCAP, http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2777/Guideline_RegSup_fr.pdf.
- Renard, Yves. 2004. *Guidelines for stakeholder identification and analysis: A manual for Caribbean natural resource managers and planners*. CANARI Guidelines Series 5. Laventille, Trinité: le Caribbean Natural Resources Institute (CANARI), en collaboration avec la John D. and Catherine T. MacArthur Foundation, www.canari.org/docs/guidelines5.pdf.
- Ritchie, Anne. 2005. *Guidance for design of microfinance credit lines in social funds and CDD projects*. Version 1.4, Janvier. Washington, DC: Banque mondiale, <http://siteresources.worldbank.org/INTCDD/Resources/mf1.pdf>.
- Rosenberg, Richard. 2003. *Réglementation et supervision de la microfinance*, Note sur la microfinance n° 12. Washington, DC: GCAP, http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2410/DB12_FRN.pdf.
- Rosenberg, Richard. 2009. *Measuring results of microfinance institutions: Minimum indicators that donors and investors should track – a technical guide*. Washington, DC: GCAP, www.cgap.org/gm/document-1.9.36551/Indicators_TechGuide.pdf.
- Rutherford, Stuart. 2002 pour la version française. *Comment les pauvres gèrent leur argent*, Karthala [version originale: *The poor and their money*. 2000, New Delhi: Oxford University Press].

- School of Applied Microfinance, site Internet, www.samtraining.org.
- SEEP (Small Enterprise Education and Promotion) Network, site Internet, www.seepnetwork.org/Pages/Default.aspx.
- SEEP Network site du "Social Performance Working Group", <http://seepnetwork.org/Pages/SocialPerformance.aspx>.
- SEEP Network. 2005. *All paths lead to learning: Common mistakes in BDS market assessment and how to avoid them*. Technical Note No. 2, June. Washington, DC, <http://communities.seepnetwork.org/edexchange/system/files/BDS+MA+Common+Mistakes+and+How+To+Avoid+Them.pdf>.
- SEEP Network. 2008. *Ratio analysis of community-managed microfinance programs*. Savings-Led Financial Services Working Group, Ratios Sub-Group. Washington, DC, <http://seepstage.forumone.com/content/library/detail/5905>.
- Spann, Kelly. 2008. *Appraising microfinance institutions*. Brief. Washington, DC: GCAP, http://www.cgap.org/gm/document-1.9.7886/BR_Appraising_Microfinance_Institutions.pdf.
- USAID. 2005a. *A fresh look at rural & agricultural finance*. RAFI Notes, Issue 1. Washington, DC, www.microlinks.org/ev_en.php?ID=8222_201&ID2=DO_TOPIC.
- USAID. 2005b. *Legal and regulatory reform for access to finance: A policy and programming tool*. Washington, DC, pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF316.pdf.
- USAID. Modifié pour la dernière fois le 23 octobre 2009. *Value chain finance*. Pages de microLINKS wiki, microLINKS Enterprise Development. Washington, DC, http://apps.develebridge.net/amap/index.php/Value_Chain_Finance.
- Valenzuela, L. 2002. Getting the recipe right: The experience and challenges of commercial bank downscalers. In *The commercialization of microfinance: balancing business and development*, éd. D. Drake et E. Rhyne. Sterling, VA: Kumarian Press, www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.28407/3345_file_3345.pdf.
- van Greuning, Hennie, J.S. Gallardo et Bikki K. Randhawa. 1998. *A framework for regulating microfinance institutions*. Washington, DC: Banque mondiale, <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/155591/finsecissues/pdf/vangreuning.pdf>.
- WOCCU. 2009. *Protection, effective financial structure, asset quality, ratios of return and costs, liquidity, and signs of growth (PEARLS)*. Madison, WI, et Washington, DC: World Council of Credit Unions, www.woccu.org/bestpractices/pearls.

Glossaire

centrale des risques: Base de données regroupant des informations sur les consommateurs, incluant des caractéristiques sociodémographiques, les habitudes de paiement des divers types de dettes, et enregistrement des crédits en souffrance. Les prêteurs et d'autres parties utilisent les centrales des risques pour passer au crible et évaluer les emprunteurs potentiels avant de leur octroyer un crédit.

document de stratégie de réduction de la pauvreté (DRSP): Les DRSP sont élaborés par les pays par le biais d'un processus participatif impliquant des parties prenantes nationales et des partenaires de développement externes, ainsi que la Banque mondiale et le Fonds monétaire international. Ils sont actualisés tous les trois ans par les rapports annuels sur l'état d'avancement. Un DRSP décrit les politiques et programmes macroéconomiques, structurels et sociaux d'un pays – sur une période de trois ans ou plus – pour promouvoir une croissance globale et réduire la pauvreté, ainsi qu'associer les besoins financiers aux sources principales de financement.

finance agricole: Services financiers axés sur les activités et entreprises agricoles, ne cherchant pas à cibler en particulier les populations pauvres. De nouveaux modes de pensée ont identifié les caractéristiques clés d'une microfinance agricole prometteuse remplaçant les approches infructueuses et non viables du passé caractérisées par des crédits lourdement bonifiés.

finance rurale: Services financiers axés sur les ménages et les entreprises des zones rurales, englobant à la fois les activités agricoles comme non agricoles, et ciblant les femmes et les hommes pauvres et non pauvres. La finance rurale regroupe une vaste gamme de services financiers dont ont besoin les paysans et les ménages ruraux.

financement de la chaîne de valeur: Produits et services financiers qui circulent vers/à travers les divers points d'une chaîne de valeur (ou filière) afin d'accroître les retours sur investissement, la croissance et la compétitivité de cette chaîne de valeur. Ce type de financement possède une longue histoire dans de nombreuses zones rurales, comme les entreprises de transformation des aliments, les prestataires d'intrants et les grosses fermes commerciales ont pu être les seules sources de crédit accessibles à leurs clients et prestataires.

fonds de crédits de type communautaire: Fonds opéré par les membres d'un groupe, dont les opérations d'épargne et de crédit ne sont pas supervisées et où la gestion n'est pas réalisée par des professionnels, dénommés de diverses façons selon le lieu ou la nature exacte: fonds de crédit rotatif, caisse villageoise d'épargne et de crédit autogérée, groupe d'entraide ou association cumulative d'épargne et de crédit.

garanties: Contrats financiers dans lesquels un prêteur (par ex. une banque locale) octroie un crédit à un emprunteur (par ex. une IMF), sur la base de l'engagement d'un garant (par ex. un bailleur) à couvrir une portion définie des pertes si l'emprunteur n'honore pas ses remboursements. Les garanties peuvent aussi être utilisées pour encourager les prêteurs (par ex. une banque locale) à octroyer des crédits à des types spécifiques d'emprunteurs (par ex. associations paysannes, PME). En diminuant le risque du prêteur, le garant cherche à encourager le prêteur à octroyer des prêts qu'il aurait sans cela considéré comme trop risqués.

greenfielding: Mise en place de nouvelles institutions de microfinance.

infrastructure du marché: L'infrastructure du marché d'un système financier regroupe les services et systèmes qui soutiennent le fonctionnement du secteur tout entier, pas simplement d'une institution. Elle inclut les systèmes de transfert et paiement, les centrales des risques, agences de notation, auditeurs, réseaux professionnels, associations professionnelles, prestataires de services informatiques et technologiques, etc. Ces acteurs constituent ce que l'on appelle le niveau "mésos" du système financier.

institution/structure faitière: Institution de deuxième rang ou de refinancement qui dirige les financements (par ex. dons, crédits, garanties) vers de multiples IMF à l'intérieur d'un pays. Les fonds peuvent être assortis ou non d'assistance technique.

ligne de crédit: Crédit octroyé à une institution financière qui l'utilisera pour faire des crédits à ses clients individuels.

microcrédit: Fourniture de crédits à des clients à faible revenu – représente une partie de la microfinance.

microfinance: Services financiers consistant en des produits et services de taille généralement modeste, ciblant les clients pauvres vivant en zone rurale. Compte tenu de son emphase sur les femmes, les jeunes, les populations autochtones et les populations pauvres des zones rurales, la microfinance rurale constitue le domaine d'action principal du FIDA.

microfinance rurale: Services financiers consistant en des produits et services de taille généralement modeste, ciblant les clients pauvres vivant en zone rurale. Compte tenu de son emphase sur les femmes, les jeunes, les populations autochtones et les populations pauvres des zones rurales, la microfinance rurale constitue le domaine d'action principal du FIDA.

niveau macro: L'un des trois niveaux du système financier englobant les politiques et systèmes gouvernementaux – lois, réglementations et organes d'exécution tels que les autorités de contrôle des banques.

niveau méso: L'un des trois niveaux du système financier englobant l'infrastructure du marché des capitaux – auditeurs, agences de notation, réseaux et associations, bureaux de crédit, systèmes de transfert et de paiement, technologie de l'information et prestataires de services techniques (PST).

niveau micro: L'un des trois niveaux du système financier englobant les institutions financières et non financières de détail – banques d'État et banques privées, coopératives d'épargne et de crédit, banques postales, organisations communautaires autogérées, sociétés financières et autres fournisseurs (prêteurs privés, commerçants agricoles, etc.).

durabilité: Fait référence à la capacité du prestataire à continuer, et à étendre, ses opérations sans avoir besoin de davantage de subventions. Elle implique deux éléments: 1) les produits d'exploitation (hors subvention) suffisent à couvrir tous les coûts financiers et administratifs; et 2) les impayés ou défauts de remboursement n'excèdent pas les niveaux estimés être selon l'expérience internationale dangereux (risque de contagion provoquant un effondrement des remboursements parmi la clientèle).

performance sociale: Traduction effective des objectifs sociaux d'une institution dans la pratique (actions, mesures correctives, réalisations), dans laquelle la valeur sociale de la microfinance signifie améliorer les vies des pauvres et des clients exclus, ainsi que de leurs familles, et d'élargir les perspectives pour ces communautés. Pour créer cette valeur ajoutée, les objectifs sociaux d'une IMF peuvent inclure la prestation de services durables à un nombre toujours plus grand de populations pauvres et exclues; l'amélioration de la qualité et de l'adéquation des services financiers accessibles aux clients cibles; et la création de bénéfices pour clients de microfinance, leurs familles, et leurs communautés, relatifs au capital social, aux liens sociaux, etc.

prestataires de services financiers: Institutions ou groupes communautaires offrant des services financiers, incluant les banques de développement et les banques commerciales,¹⁶ les institutions financières non bancaires, les coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC), les banques d'épargne postales, les groupes d'entraide (ou *self-help groups*), les caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées, et même certains opérateurs télécoms (en particulier ceux fournissant des services d'envoi de fonds). Les prestataires d'intrants, les négociants et les entreprises agroalimentaires peuvent aussi fournir des services financiers, tels que des crédits pour les intrants et des assurances pour les agriculteurs au travers de la chaîne de valeur.

système financier inclusif: Un système financier offrant des services à tous les types de clients, et pas seulement aux micro-entrepreneurs ou personnes salariées. Les systèmes financiers inclusifs sont ceux dont le but d'un accès aux services financiers se reflète aux trois niveaux (micro, méso et macro) du système financier.

¹⁶ Les banques commerciales ne servent pas directement le groupe cible du FIDA, mais elles pourraient jouer un rôle important dans le cadre d'une stratégie de mise en relation, en desservant le groupe cible du FIDA par le biais d'institutions intermédiaires.

Index

assurance 11, 12, 13, 16, 21, 25, 28, 35, 36, 37, 49, 57, 58, 59, 76

banque agricole de développement 16, 54

centrale des risques 75

coopérative d'épargne et de crédit (COOPEC) 11, 28, 46, 76

document de stratégie de réduction de la pauvreté (DRSP) 75

envoi de fonds (voir aussi transfert d'argent) 12, 14, 16, 21, 36, 76

épargne 7, 11, 12, 13, 14, 16, 25, 34, 35, 37, 40, 44, 46, 49, 52, 63, 75

diagnostic du marché 8, 9, 15, 16, 29, 31

finance agricole 11, 12, 73, 75

finance rurale 11, 12, 75

financement de la chaîne de valeur 11, 12, 72, 75

fonds de crédit rotatif 35, 47, 68, 75

fonds de garantie 22, 37, 38, 40

garantie (de crédit) 23, 25, 28, 34, 37, 38, 46, 75

greenfielding 33, 37, 75

groupes d'entraide 12, 16, 35, 48, 52, 63, 76

institution/structure faïtière 24, 40, 56, 75

ligne de crédit 39, 40, 76

microfinance 11, 12, 75

niveau macro 14, 25, 28, 43, 44, 45, 46, 50, 76

niveau méso 14, 22, 23, 29, 40, 41, 42, 76

niveau micro 14, 16, 17, 18, 19, 22, 29, 31, 32, 52, 76

performance sociale 37, 52, 54, 61, 63, 64, 69, 73, 76

principes de protection de la clientèle en microfinance 36, 37, 39, 44

programme de reclassement (*graduation*) 37, 38

Coordonnées

www.ifad.org/ruralfinance/index.htm

Michael Hamp, Conseiller technique principal, Finance rurale
m.hamp@ifad.org, +39 06 54592807

Francesco Rispoli, Conseiller technique, Finance rurale
f.rispoli@ifad.org, +39 06 54592725

Jamie Anderson, Conseiller technique, Finance rurale
j.anderson@ifad.org, +39 06 54592724



Fonds international de
développement agricole
Via Paolo di Dono, 44
00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 54591
Télécopie: +39 06 5043463
Courriel: ifad@ifad.org
www.ifad.org
www.ruralpovertyportal.org



Mars 2010