Les documents de travail
de la Direction scientifique

décembre 2004

Coopérer aujourd'hui n° 41

➤ Anne-Claude Creusot (Gret),
avec la collaboration de Philippe Lavigne Delville (Gret)

Identifier un projet en microfinance

Repères méthodologiques pour des projets réalistes

Si la réussite d'un projet n'est jamais garantie, il est des échecs programmés, du fait d'erreurs massives dans les choix initiaux. Identifier un projet, c'est poser des bases réalistes et partagées, entre les principaux acteurs concernés, pour la future action. C'est là que se jouent les principaux choix fondamentaux, que les études de faisabilité affinent, opérationnalisent, mais peuvent rarement remettre en question. C'est un exercice difficile, sur une durée souvent très courte.
Ce document explicite le contenu et les enjeux de l'identification de projets, propose des repères méthodologiques pour l'identificateur, ainsi qu'une série de questionnements ciblés sur les projets de microfinance.

Groupe de recherche et d'échanges technologiques

GRET

Sommaire

SOMMAIRE 1

SYNTHÈSE 3

INTRODUCTION : L'IMPORTANCE DES ÉTUDES PRÉALABLES À LA MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET ... 5

I. IDENTIFICATION ET FAISABILITÉ : LES BASES THÉORIQUES 7

1. De l'idée d'action au projet 7
2. L'identification : est-ce qu'on y va et dans quelles directions ? 9
3. La faisabilité : les options de départ sont-elles les bonnes ? Comment s'y prend-on ? 10

II. LE CONTEXTE DE L'IDENTIFICATION ET SES IMPLICATIONS PRATIQUES 12

1. Le commanditaire et ses propres objectifs 12
2. Les choix pré-définis 13
3. Les liens entre le commanditaire, l'expert qui réalise l'identification et l'opérateur du projet 13
4. Le niveau de développement du secteur de la microfinance dans le pays/la zone concernée 15
   4.1 L'offre est inexistante ou presque 15
   4.2 Le secteur est développé de manière inégale 16
   4.3 L'offre est très présente 16
5. Les enchaînements identification/faisabilité/projet 17

III. MENER UNE IDENTIFICATION DE PROJET : COMMENT S'Y PREND-ON ? 18

1. Définir précisément la commande avant le démarrage de l'étude 18
2. Identifier les différents champs d'information à renseigner 19
   2.1 La caractérisation du contexte 20
   2.2 Les bases d'un futur projet 23
3. Identifier les questions spécifiques à approfondir 25
   3.1 Deux axes déterminants dans la formulation des questions spécifiques 25
   3.2 Exemples de questions spécifiques à se poser 26
4. Organiser la collecte d'informations 28
   4.1 Documentation/personnes ressources/public cible 28
   4.2 Mobiliser les connaissances existantes pour le diagnostic 29

5. La question spécifique des partenariats 30
5.1 Réunir de l'information sur les partenaires potentiels 30
5.2 Evaluer les forces et faiblesses des partenaires potentiels, vis-à-vis du futur projet 30
6. Formuler une vision stratégique du projet proposé, sur laquelle les différents acteurs concernés puissent passer un accord politique 31
IV. LES CONDITIONS RÉDHIBITOIRES À LA RÉALISATION D'UN PROJET DE MICROFINANCE 32
1. Les conditions rédhibitoires internes au projet 33
2. Les conditions rédhibitoires externes au projet 33
2.1 Un cumul de plusieurs contraintes socio-économiques 33
2.2 Des conditions macroéconomiques défavorables 34
ANNEXES 35
ANNEXE 1 : EXEMPLE DE FICHE DESCRIPTIVE D'UN PROJET DE MICROFINANCE 37
ANNEXE 2 : EXEMPLE DE FICHE DE CARACTÉRISATION DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES 39
ANNEXE 3 : LES ENQUÊTES SOCIO-ÉCONOMIQUES 43
ANNEXE 4 : L'IDENTIFICATION DES PARTENAIRES LOCAUX POTENTIELS, UNE ÉTAPE CLÉ 53
ANNEXE 5 : L'IDENTIFICATION DANS LE CADRE D'UNE REPRISE DE RÉSEAUX 59

Synthèse

Si la réussite d'un projet n'est jamais garantie, il est des échecs programmés, du fait d'erreurs massives dans les bases mêmes de l'action prévue. Le but d'une *identification de projet* est de poser des bases réalistes pour une action, entre les principaux acteurs concernés (bailleur, opérateur s'il est déjà identifié, partenaire local s'il l'est aussi).

C'est un exercice difficile, sur une durée souvent très courte : bien souvent, c'est là que se jouent les principaux choix fondamentaux, que les études de faisabilité affinent, opérationnalisent, mais peuvent rarement remettre en question.

Préciser des repères méthodologiques, sur la nature de cet exercice au sein du cycle de projet, sur la façon de s'y prendre, sur les questionnements à ne pas oublier, contribue donc à formaliser des éléments de méthode et à améliorer la qualité des identifications. C'est l'objet de ce texte élaboré au sein du pôle Microfinance du Gret, avec l'appui de la Direction scientifique [1].

On prend ici l'identification comme une étape dans la construction d'un « projet » commun entre différents protagonistes, dont une partie seulement (variable selon les cas) est déjà présente dans le paysage. L'identificateur, qui est dans des relations variées avec le bailleur et l'opérateur principal futur, doit prendre en compte les logiques et intérêts des parties, les décisions déjà prises, puis prendre la mesure d'un contexte donné, mobiliser un savoir-faire spécifique au secteur d'intervention et une connaissance (au moins limitée) de la zone d'intervention prévue, pour élaborer une hypothèse de projet qui soit pertinente et réaliste, par rapport à la configuration d'acteurs qui se dessine.

Poser dans ces termes la question de l'identification, c'est mettre l'accent sur la construction d'un accord politique sur les grands axes du projet, c'est intégrer dès ce stade un questionnement sur les choix institutionnels, les modalités de partenariat.

Ce texte analyse la place de l'identification dans le cycle de projet, précise les enjeux de cette étape, propose des repères méthodologiques pour les identificateurs. Tout en s'appuyant sur la thématique de la microfinance, il se veut plus générique. Il propose aussi, en annexe, une série de questionnements spécifiques à l'identification de projets de microfinance.

[1] Frédéric Chastenet et Christine Poursat ont également contribué à la rédaction des annexes.

Identifier un projet en microfinance : repères méthodologiques pour des projets réalistes

Anne-Claude Creusot

(avec la collaboration de Philippe Lavigne Delville)

INTRODUCTION : L'IMPORTANCE DES ÉTUDES PRÉALABLES À LA MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET

Le milieu des années 90 a été pour le secteur de la microfinance une période d'euphorie. La microfinance semblait être l'outil miracle pour fournir de manière durable des services financiers à des populations exclues des services bancaires classiques. L'engouement pour la microfinance s'est construit sur le succès de quelques exemples célèbres dont celui de la *Grameen Bank* au Bangladesh qui a popularisé un certain nombre de concepts méthodologiques clés.

Une dizaine d'années plus tard, l'effet de mode est passé et l'heure est au bilan. Les échecs retentissants de certaines IMF, les difficultés à toucher les zones où les populations très pauvres, remettent en cause un certain nombre de principes que l'on croyait acquis. Par exemple, la diffusion à grande échelle de la microfinance par la réplication de modèles ou par une logique de l'offre fondée sur la standardisation des produits, a fait la preuve de ses limites. De nouveaux principes balayent les anciens. On reconnaît la nécessaire adaptation des modèles au contexte (on défend davantage des principes d'intervention que des modèles en tant que tels), on porte une plus grande attention à la demande exprimée par les populations. Par ailleurs, on commence à admettre que la microfinance ne peut pas se faire à n'importe quelle condition et que la validation de certains pré-requis est un préalable à la mise en œuvre d'une action pérenne dans ce domaine.

Ces évolutions ont des implications pour l'identification et la faisabilité des projets de microfinance. Le but d'une *identification* est de poser des bases réalistes pour une action. Dès cette phase de maturation de l'idée projet, il est indispensable de cerner le milieu dans lequel on envisage d'agir, et d'identifier les fondements méthodologiques pouvant être proposés. Or, la lecture d'un contexte n'est pas simple, et rares sont les cas où l'on peut rapidement aboutir à une conclusion tranchée sur la pertinence ou non de l'action envisagée. Dans la plupart des situations, le diagnostic est mitigé, certains éléments sont favorables, d'autres non. Raisonner simplement l'identification en terme de validation de pré-requis jugés nécessaires à l'action ne sera pas suffisant. Dès lors, ce qu'on attend de l'identification, c'est qu'elle pose clairement le diagnostic notamment en termes d'« objectifs », de « conditions » et de « risques ».

Lorsqu'il est prévu que l'action repose sur une collaboration entre différents partenaires, comme c'est de plus en plus le cas en microfinance, le diagnostic issu de l'identification doit aider les partenaires potentiels à se positionner et guider la validation ou non du partenariat.

La *faisabilité* doit ensuite valider ou amender les pistes issues de l'identification et définir les modalités précises de mise en œuvre de l'action, une fois la pertinence de celle-ci confirmée. Mal conduite, elle peut déboucher sur l'échec ou du moins obliger à des réorientations en cours de route, retardant l'atteinte des objectifs. Tout l'enjeu de la faisabilité est donc de réussir à faire a priori des choix opérationnels précis de mise en œuvre tout en balisant le processus sur la manière dont ces choix devront être validés par la pratique.

Ce document se fonde sur 10 ans d'expérience de microfinance au Gret et sur les réflexions méthodologiques en cours au sein du Gret sur la méthodologie de projet. Il a pour objectif de défricher le sujet de l'identification et de la faisabilité en apportant quelques éléments méthodologiques. Il s'adresse à la fois à ceux qui sont amenés à définir des termes de références pour ces études préalables et à ceux qui sont directement chargés de leur mise en œuvre.

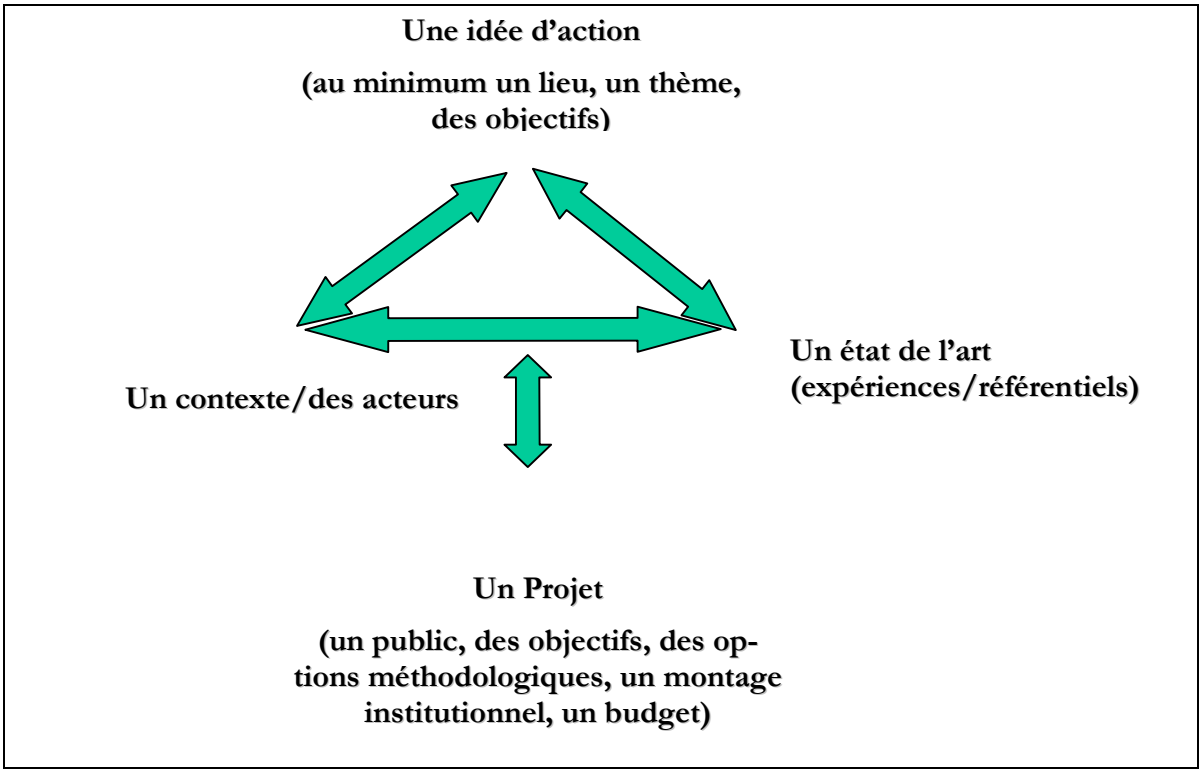
Dans un contexte de professionnalisation croissante du secteur, il est essentiel de se doter d'outils adaptés d'identification et de faisabilité. Cette formalisation des outils doit par ailleurs aboutir à une vision plus précise des moyens à mettre en œuvre pour que ces études préalables se fassent dans des conditions garantissant leur qualité.

I. IDENTIFICATION ET FAISABILITE : LES BASES THEORIQUES[2]

1. De l'idée d'action au projet

Un projet de développement aura toujours pour origine une idée de problème à résoudre et d'actions à mener dans ce but. L'action sera plus ou moins définie au départ. En général, l'axe d'intervention, le public cible ou la zone seront au minimum fixés par le **commanditaire de l'action**. Le projet aura pour objectif de faciliter ou d'orienter l'évolution d'une « réalité ». Il va prendre en compte le **contexte** immédiat de son intervention et le cadre plus global dans lequel il se situe. Il interviendra **en appui à des dynamiques sociales** qui se caractérisent par des **acteurs et des jeux d'acteurs**. Sa conception et sa mise en œuvre vont mobiliser par ailleurs **un ensemble de références** reconnues dans les domaines d'action choisis (**état de l'art**).

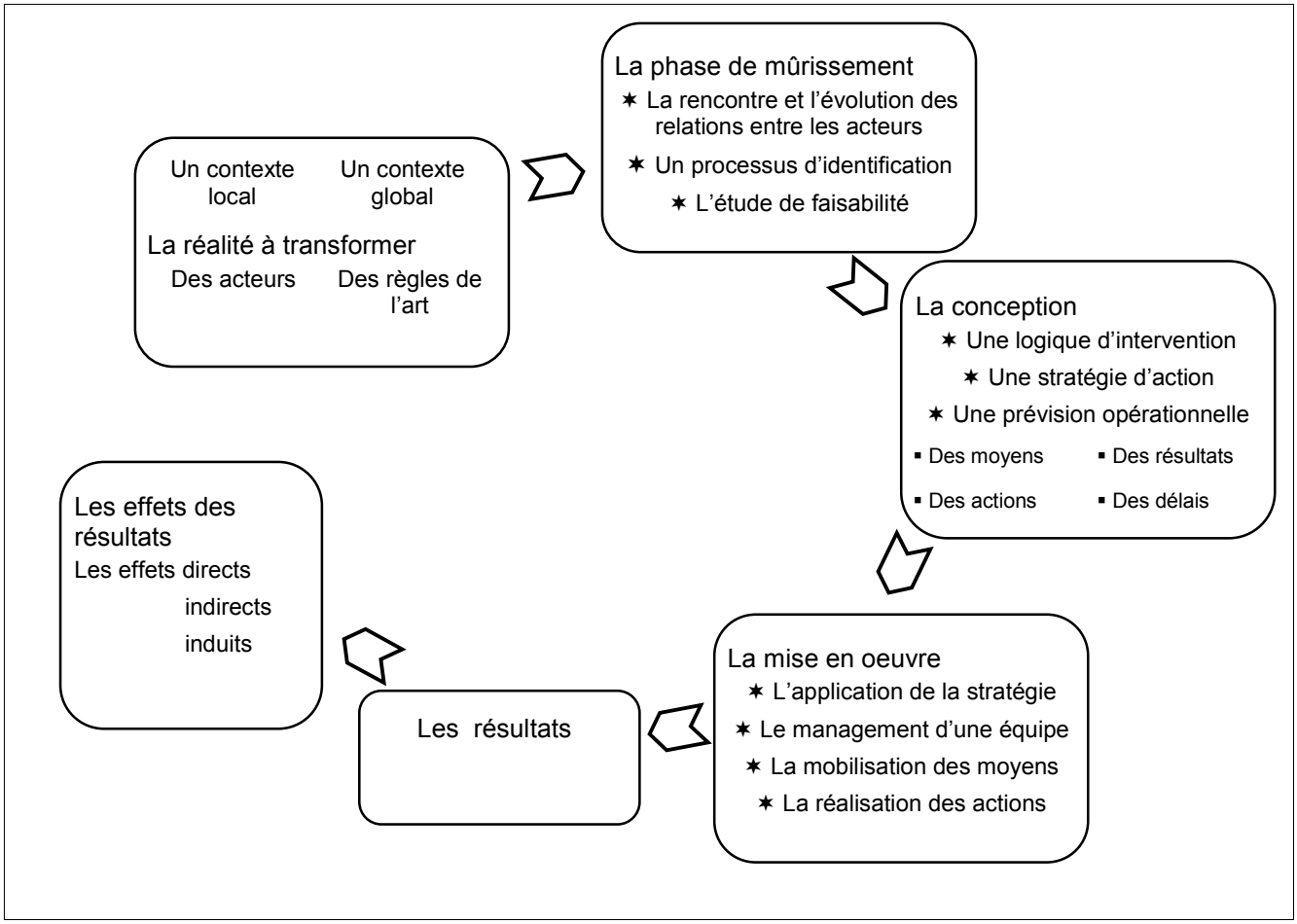
Schéma n° 1 : l'élaboration d'un projet



[2] Ce paragraphe reprend le raisonnement d'ensemble de Daniel Neu dans : Neu D., 2001, *Evaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision*, Coopérer aujourd'hui n°21, Gret.

Dans le cycle de projet (cf. schéma 2) l'identification et la faisabilité correspondent à la phase **de mûrissement et de conception**, autrement dit à la phase où l'idée d'action se transforme en projet concret. En gros, l'identification formalise l'analyse du contexte et propose des grands axes d'actions tandis que la faisabilité définit les stratégies d'intervention susceptibles de concrétiser ces grands axes, ainsi que les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ces stratégies.

Schéma n° 2 : le cycle de projet[3]



[3] Source : Neu D., 2001, *Evaluer: apprécier la qualité pour faciliter la décision*, Coopérer aujourd'hui n°21, Gret.

2. L'identification : est-ce qu'on y va et dans quelles directions ?

L'identification doit d'abord permettre de répondre à la question suivante : l'idée de projet est-elle pertinente dans le contexte, autrement dit est-elle en adéquation avec la réalité du terrain où elle est censée se concrétiser ?

L'identification doit ensuite préciser l'idée de projet et ses contours en définissant des pistes d'actions pertinentes par rapport au contexte, au public cible et à l'état de l'art sur le thème concerné. Seront donc précisés les objectifs du projet, les éléments stratégiques majeurs, son territoire, ses acteurs, ses références techniques et méthodologiques.

L'identification est parfois appelée étude d'opportunité ou mission exploratoire[4].

Le diagnostic devra être précis.

(1) Soit ses conclusions de l'analyse de la pertinence sont positives, et l'identification doit alors définir :

- ✓ un ou des grands scénarios possibles de mise en œuvre de l'action (en termes de montages institutionnels, produits et de protocoles) ;
- ✓ ce qu'il sera nécessaire d'étudier lors de l'étude de faisabilité pour confirmer la pertinence et la cohérence de l'action et valider le choix d'un scénario.

(2) Soit les conclusions sont défavorables au point de décourager la poursuite du processus projet, et la faisabilité est annulée.

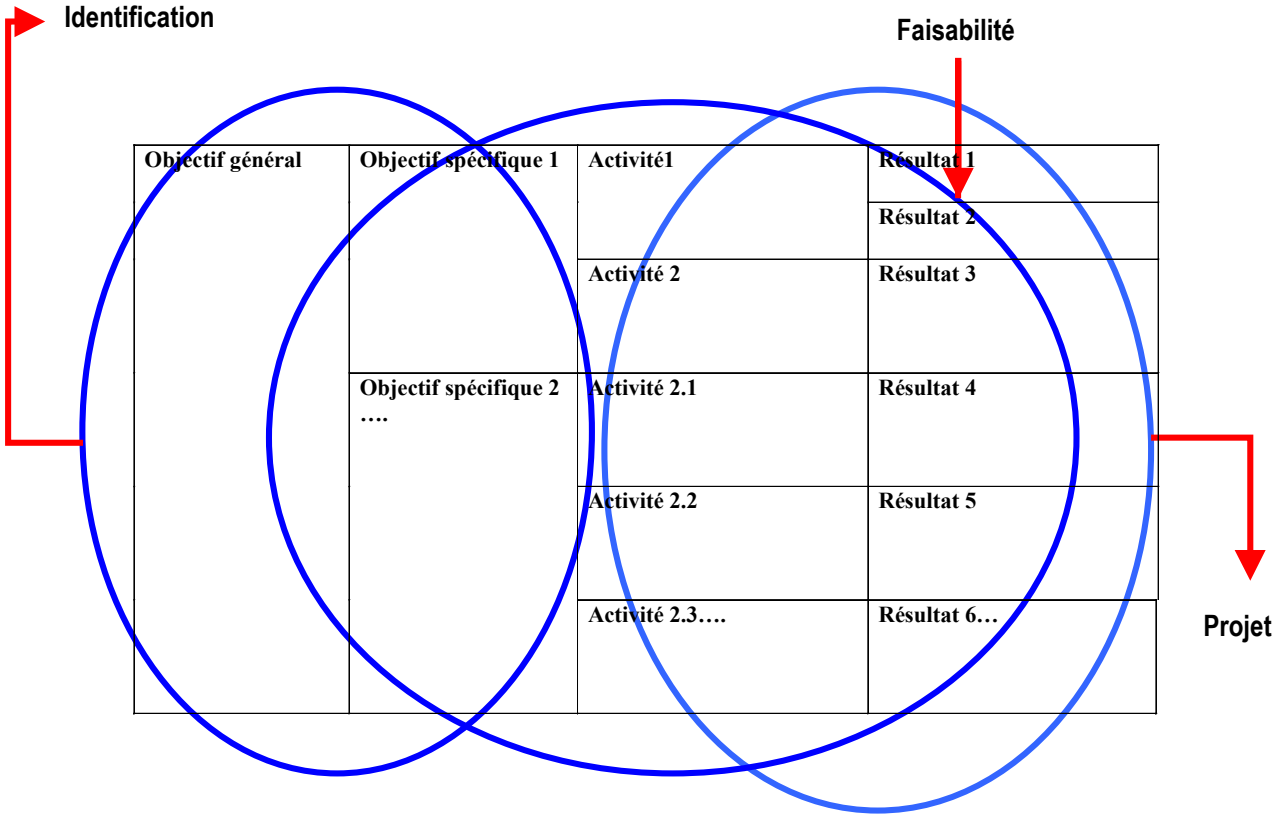
(3) Soit le diagnostic est mitigé et l'identification peut déboucher sur une demande d'approfondissement, de façon à lever certains risques ou certaines inconnues, avant de décider de s'engager ou non dans l'action. Elle peut aussi proposer une étude de faisabilité élargie, en identifiant clairement les risques et les questions qui devront être approfondis préalablement à la définition de l'action. En fonction des réponses apportées, les objectifs du projet ou son architecture pourront être revus lors de la faisabilité.

Si on prend un cadre logique simplifié (tableau logique), l'identification devra permettre de définir les objectifs globaux et spécifiques et apporter des premiers éléments de stratégie.

La faisabilité devra permettre de définir les résultats attendus et les activités, et de travailler sur l'articulation entre objectifs spécifiques, activités et résultats.

[4] Dans le cas du F3E, on parlera d'étude préalable. Mais ici, l'étude préalable est une étape intermédiaire entre l'identification et la faisabilité, c'est à dire qu'elle a lieu uniquement si l'idée de projet est déjà bien avancée et validée. L'étude préalable a dans ce cas pour objectif de vérifier la pertinence et la cohérence de cette idée et de préciser la stratégie d'intervention par un investissement sur les aspects spécifiques du contexte : vérification de l'engagement des partenaires, validation des hypothèses sur la faisabilité et la viabilité du projet envisagé.

Schéma n° 3 : identification et faisabilité dans la construction du tableau logique du projet



Objectif général	Objectif spécifique 1	Activité1	Résultat 1
			Résultat 2
		Activité 2	Résultat 3
	Objectif spécifique 2 ….	Activité 2.1	Résultat 4
		Activité 2.2	Résultat 5
		Activité 2.3….	Résultat 6…

3. La faisabilité : les options de départ sont-elles les bonnes ? Comment s'y prend-on ?

L'étude de faisabilité fait suite à l'identification. La pertinence de l'action est validée, les contours en sont définis. La faisabilité doit permettre de répondre à la question suivante : comment l'action va-t-elle être mise en œuvre ?

Plus précisément, l'étude de faisabilité doit :

- ▷ Confirmer que le projet est possible[5] ;
- ▷ Creuser et valider les hypothèses et scénarios définis lors de l'identification ;
- ▷ Définir précisément les options institutionnelles, le phasage du projet, le choix d'une méthodologie, un dimensionnement humain et financier.

En même temps que l'action se définit, la faisabilité doit veiller au respect de la cohérence du projet. Cela consiste à examiner la stratégie du projet et sa traduction opérationnelle au regard :

- de la réalité et de son contexte : c'est la *cohérence externe*.

> *Exemples de questions à se poser :*
>
> *La stratégie et les modalités de mise en œuvre prévues sont-elles adaptées au contexte légal, économique et social et aux contraintes de l'environnement ?*
>
> *Les choix techniques réalisés sont-ils conformes aux prescriptions du secteur de la microfinance ?*

> *Exemples de problèmes de cohérence externe : les montants de crédit fixés sont insuffisants au regard des besoins des populations cibles, cela induit des logiques de contournement des règles, pour permettre le cumul des crédits.*

- de sa logique d'intervention : c'est la *cohérence interne*.

> *Exemples de questions à se poser : la stratégie prévue permettra-t-elle d'atteindre les objectifs fixés ? Cette stratégie est-elle conforme aux principes d'intervention ? Les modalités opérationnelles de mise en œuvre vont-elles permettre d'appliquer la stratégie prévue ?*

> *Exemples de problèmes de cohérence interne : l'objectif du projet de microfinance est de toucher les plus pauvres, mais la décision d'attribution des prêts est confiée à un comité local de crédit composé de notables locaux qui vont avoir tendance à privilégier leur famille et leurs réseaux.*

La faisabilité débouche sur l'élaboration d'un document projet et doit donc permettre de réunir toutes les informations nécessaires à répondre aux questions clés de ce type de document.

[5] Une identification se fait en général en mission courte, elle ne peut pas toujours approfondir le diagnostic. D'autre part, un laps de temps plus ou moins long s'écoule entre l'identification et la faisabilité, et certains éléments de contexte ont pu changer : une actualisation/validation rapide du diagnostic de l'identification est donc toujours nécessaire.

II. LE CONTEXTE DE L'IDENTIFICATION ET SES IMPLICATIONS PRATIQUES

En théorie, une identification se prononce sur la pertinence d'une idée d'action et donne lieu à une faisabilité qui définit ses modalités de mise en œuvre, et débouche elle-même sur un projet de terrain.

La réalité des processus de conception de projet correspond rarement à cet enchaînement logique. Les conditions de définition du projet sont multiples et dépendent du contexte institutionnel dans lequel l'idée de projet naît.

Ce contexte sera essentiellement déterminé par :

- ▷ *le commanditaire* (celui qui a l'idée de projet et qui veut la creuser) et ses propres objectifs
- ▷ *la nature des choix faits en amont*
- ▷ *le lien entre le commanditaire, l'expert qui réalise les études préalables* (celui qui est chargé de tester/concrétiser l'idée de projet) *et l'opérateur du projet* (celui qui mettra en œuvre le projet)
- ▷ *le niveau de développement du secteur dans le pays et la zone considérés.*

Ces éléments ont des conséquences pratiques sur la manière de mener l'identification et la faisabilité :

- ▷ Enchaînement idée de projet/identification/faisabilité ;
- ▷ Moyens disponibles pour réaliser le travail ;
- ▷ Types de questions à se poser ;
- ▷ Exigences par rapport au format de restitution du travail ;
- ▷ Exigences par rapport au degré de finalisation des choix opérationnels.

Il est donc important pour l'identificateur de bien cerner le contexte dans lequel il intervient, ainsi que les attentes du commanditaire afin d'identifier les implications pour son travail.

1. Le commanditaire et ses propres objectifs

Le commanditaire est plus ou moins spécialisé dans le secteur, a plus ou moins d'ancrage ou de connaissance du terrain, a plus ou moins la capacité de réaliser lui-même ses choix. La place de l'identification dans le processus de conception, le type de compétences à mobiliser, le type de résultats à fournir (analyse sommaire ou détaillée, options à définir ou seulement présentation de la gamme des possibilités) en dépendent.

Très souvent, l'action est identifiée par un bailleur sur la base d'une analyse globale du contexte.

> *Exemple : l'AFD décide de financer un nouveau programme de microfinance en milieu rural. L'action est déjà plus ou moins définie à ce stade.*

L'action peut aussi être identifiée par une organisation du Nord ou du Sud qui n'a pas les moyens à elle seule de transformer l'idée d'action en projet. L'idée de projet est généralement beaucoup plus circonscrite et le public bien identifié.

> *Exemples : (1) Une organisation paysanne cherche à répondre à la demande de crédits de ses adhérents. (2) Une banque française cherche à s'impliquer dans la microfinance via un projet de crédit habitat aux sinistrés des tremblements de terre en Algérie. (3) Une IMF du Nord ou du Sud travaillant en milieu urbain dans un pays cherche à s'implanter sur le marché rural de ce pays mais n'a pas les compétences nécessaires.*

L'action peut enfin provenir de l'opérateur lui-même qui sur un terrain déjà connu cherche à saisir une opportunité. Il va alors auto-financer les études préalables nécessaires à la définition d'un projet ou chercher les financements pour les réaliser lui-même.

2. Les choix pré-définis

Les hypothèses de base à partir desquelles l'identificateur va travailler sont plus ou moins définies par le commanditaire. Parfois, seuls la zone et le public cible seront fixés et la marge de liberté laissée à l'identificateur sera grande. Ou bien l'idée de projet sera beaucoup plus avancée et les termes de référence déjà très précis sur le type de projet envisagé.

Un projet de microfinance peut en général se caractériser par l'entrée choisie :

- ▷ une entrée par le ciblage et/ou les produits (pour les pauvres, les femmes, les artisans ; un micro crédit, un crédit productif, un crédit habitat, etc.) ;
- ▷ une entrée par le montage institutionnel (choix préalable d'un modèle ou d'un partenaire sur place) ;
- ▷ ou alors les deux : ciblage, produits et montage institutionnel sont définis (un projet de microfinance destiné aux artisans du secteur informel urbain, fondé sur des crédits productifs).

L'identificateur devra centrer son travail de diagnostic sur les entrées privilégiées par le commanditaire : pertinence de l'entrée, cohérence des choix faits entre eux.

3. Les liens entre le commanditaire, l'expert qui réalise l'identification et l'opérateur du projet

En théorie, les trois fonctions que sont la commande de l'étude, l'expertise de réalisation de l'étude et la mise en œuvre du projet sont portées par trois entités distinctes, chacune étant dans une logique propre à sa fonction. Dans la réalité, une même organisation peut cumuler plusieurs rôles. Par exemple, le commanditaire de l'identification peut être le futur opérateur du projet. La clarification de ce jeu d'acteurs est essentielle pour bien comprendre les intérêts respectifs de chacun, y compris celui de l'identificateur.

> *Ex : une organisation paysanne veut monter son propre système de financement pour ses membres et sollicite une expertise externe pour en déterminer les modalités.*

Dans un tel cas, il y a de grandes chances pour que le commanditaire considère qu'il a déjà fait l'identification lui-même et que la pertinence de l'idée est prouvée. Il attend de l'expert une étude de faisabilité qui se fasse dans un dialogue sur le terrain. Le travail de l'identificateur va essentiellement porter sur l'analyse des forces et faiblesses du commanditaire et devra aider ce dernier à faire ses choix opérationnels.

- **Le commanditaire ne sera pas l'opérateur du projet**

Il s'agit alors généralement d'un bailleur de fonds qui souhaite voir se lancer un projet sur la base d'une idée d'action qu'il a définie lui-même, en concertation avec ses partenaires dans l'État concerné.

Parfois, le commanditaire réalisera lui-même l'identification (ex. AFD, FIDA).

Une expertise sera alors sollicitée uniquement sur la partie faisabilité.

▷ Soit les choix réalisés en amont par l'identification interne sont très précis, et le commanditaire attend de la faisabilité qu'elle les opérationnalise sur la base de termes de références eux-mêmes très précis. L'expert sollicité sera alors plus ou moins vigilant dans la discussion et la validation de ces choix préalables, selon qu'il répond à la stricte commande ou cherche à garantir la qualité de l'action (et parfois selon qu'il se projette ou pas comme futur opérateur du projet) ;

▷ Soit l'identification est peu précise (c'est le cas avec certains bailleurs multilatéraux pour lesquels un projet de microfinance sera toujours une sous-partie d'un programme beaucoup plus vaste d'appui au développement d'une région) et la faisabilité sera très ouverte.

Deux sous-cas peuvent se présenter selon que l'expert sollicité peut devenir opérateur du projet ou pas :

- ***L'expert sollicité ne pourra pas être l'opérateur du projet***

A l'AFD, la faisabilité est faite par un expert qui ne pourra pas être l'opérateur du projet (il est exclu de la procédure d'appel d'offre pour la mise en oeuvre), selon le principe de séparation des rôles.

Dans cette configuration, l'expert, qui n'est pas engagé dans la suite du projet, pourra être tenté, pour faire plaisir au commanditaire (ou ne pas le remettre en cause), de valider certains choix qui ne répondent pas forcément aux critères de pertinence et/ou cohérence. Il risque aussi de « charger la barque » du futur opérateur au niveau des objectifs et activités à réaliser. L'opérateur se trouvera alors dans une situation difficile dès le démarrage du projet et sa marge de négociation sera plus ou moins grande.

Il est possible aussi que le commanditaire demande à l'expert de ne pas trancher sur tous les choix opérationnels pour laisser une marge de manœuvre au futur opérateur du projet.

Pour limiter le risque de discontinuité de connaissances entre l'expert et le futur opérateur, le commanditaire pourra être exigeant sur le format de restitution du travail. Il pourra demander à l'expert de détailler précisément par écrit le diagnostic et la démonstration qui l'amène à conclure de telle façon plutôt que de telle autre.

- ***L'expert sollicité peut devenir l'opérateur du projet***

Exemple 1 : L'expert n'est pas exclu de l'appel d'offre sur la mise en œuvre du projet.
Exemple 2 : Un bailleur va confier l'étude de faisabilité à l'expert qu'il pressent pour devenir le futur opérateur du projet, dans l'optique de le tester mais aussi de le responsabiliser au plus vite sur le projet.

Dans ce cas, le commanditaire demandera presque toujours à l'expert de trancher sur les choix opérationnels. L'expert devra donc être extrêmement vigilant dans la négociation de ces choix, notamment si un partenariat local est en jeu (dans ce cas précis, les choix sont irréversibles).

Si la position d'opérateur est acquise, l'expert pourra avoir tendance à ne pas trop charger la barque et à dimensionner son projet comme il l'entend, pour garantir l'atteinte des objectifs et se conserver des marges de manœuvre dans la gestion du projet. Inversement, si l'action représente un enjeu stratégique fort pour lui et que sa position d'opérateur n'est pas acquise, sa volonté de voir le projet se concrétiser pourra l'inciter à sous-estimer les risques et surdimensionner les objectifs, quitte à se retrouver piégé ensuite. L'expert devra donc être vigilant par rapport à cette tentation de vouloir monter un projet à tout prix même si les conditions élémentaires ne sont pas réunies.

S'il est acquis que c'est l'expert qui va mettre en œuvre le projet, la perte de connaissance entre identification/faisabilité et projet est plus réduite, le format de restitution du travail ne sera pas aussi exigeant que lorsqu'il y a discontinuité. L'explicitation des étapes intermédiaires aux choix réalisés sera moins cruciale (même si dans l'absolu cela est intéressant pour la mémoire du projet).

- **Le commanditaire, l'expert et l'opérateur forment la même entité**

En fonction des moyens disponibles, les études préalables seront plus ou moins longues. L'opérateur aura en principe toute la liberté de définir le projet comme il l'entend. Il essayera toutefois d'orienter le projet en fonction des priorités et principes d'intervention du ou des bailleurs qu'il vise pour son financement.

4. Le niveau de développement du secteur de la microfinance dans le pays/la zone concernée

Par niveau de développement du secteur dans le pays et la zone concernés, on entend la densité des projets ou des expériences de microfinance existantes, la présence d'expériences ou projets qui font référence, et enfin la compréhension des fondements de la microfinance par les pouvoirs publics, notamment les autorités de tutelle (banque centrale et/ou ministère des finances).

De manière schématique, trois situations peuvent se rencontrer :

4.1 L'offre est inexistante ou presque

Le tour des expériences est vite fait : elles sont inexistantes ou de très faible niveau. Le concept de la microfinance est mal connu et les banques ne s'intéressent pas au secteur. Typiquement, c'est le cas du Cambodge en 1991 ou de la Birmanie en 1995. Aujourd'hui, ce type de situation est de plus en plus rare. La microfinance est une discipline reconnue qui a essaimé partout dans le monde et rares sont les pays « vierges ». Lorsqu'on en trouve encore, il faut se poser la question des raisons de cette absence de références. Il s'agit généralement de pays instables politiquement ou bien avec de forts blocages politiques pour le développement du secteur.

> *Dans certains pays (ex. Algérie, le gouvernement a pris en charge directement la microfinance et en a fait un outil d'assistance sociale (prêts à taux zéro, non remboursés). Seules des agences publiques sont autorisées à la pratiquer. La société civile est très peu développée.*

Il peut s'agir aussi de pays avec une économie peu dynamique qui rend difficile jusque là le développement de systèmes pérennes de microfinance.

Dans ce type de situation, l'identification doit se poser en termes d'éléments rédhibitoires : les contraintes identifiées sont-elles surmontables ? Comment un opérateur de projet va-t-il pouvoir les surmonter ? Que peut-il apporter de plus par rapport aux expériences passées qui n'ont pas abouti ?

L'identification devra également raisonner en terme de création d'institution puisqu'il n'existe pas d'opérateurs existants sur lesquels s'appuyer, avec toutes les questions sur les possibilités de pérennisation (en termes de ressources humaines, d'équilibre financier, de cadre légal, etc.) et sur les durées nécessaires.

L'identificateur devra être précis sur les conditions et risques, le phasage de la démarche projet et sur les objectifs attendus à terme de chacune des étapes définies.

4.2 Le secteur est développé de manière inégale

Typiquement, c'est l'exemple de Madagascar. Le secteur de la microfinance est bien développé avec des opérateurs de référence dont les expériences sont connues et institutionnalisées et des autorités de tutelle qui font un effort pour créer des conditions légales adaptées.

Pourtant, une zone comme le Grand Sud ne bénéficie pas de ce développement parce que les contraintes y sont très fortes : zone enclavée à faible potentiel économique, où les logiques d'aides sont prégnantes et l'organisation sociale complexe.

Comme pour le premier cas, l'identificateur devra raisonner en termes de conditions rédhibitoires de la zone. En revanche, la création *ex nihilo* d'une institution ne sera pas forcément la solution recherchée. L'identificateur devra analyser les expériences en cours dans d'autres zones et éventuellement envisager de faire appel à des opérateurs présents dans le pays pour leur proposer de s'installer dans la zone. Sur ce point, son travail sera proche de celui réalisé dans le cas suivant.

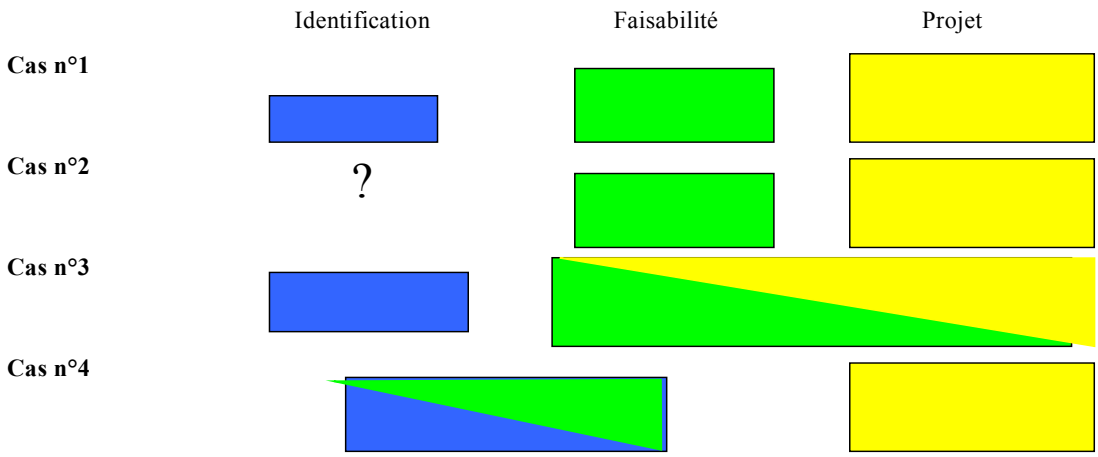
4.3 L'offre est très présente

Un diagnostic rapide de l'existant montre que l'offre existe et semble de qualité. Le contexte apparaît plutôt favorable au développement de la microfinance. Le travail de l'identificateur devra alors se concentrer plus spécifiquement sur l'analyse précise de l'existant, ses forces et ses faiblesses, et sur l'identification des champs non encore couverts.

L'identification devra également se poser en terme de partenariat possible avec les structures de microfinance en place. Cela rejoint alors la question délicate de l'identification de partenaires (cf. III.5 et annexe 4). Lorsque ce n'est pas le commanditaire qui impose ce partenariat, la question sera traitée plus sereinement.

5. Les enchaînements identification/faisabilité/projet

En fonction des divers éléments du contexte institutionnel, les étapes d'identification de faisabilité et de mise en œuvre du projet peuvent prendre différentes formes. Ces différences vont porter sur l'importance et les moyens accordés à chaque étape et sur l'enchaînement entre les étapes. On peut rencontrer quatre types de situations[6] :



Cas n°1 : c'est celui qui correspond à la norme théorique du management de projet : les trois étapes sont clairement définies : une identification qui va donner lieu à une faisabilité si la pertinence de l'action est avérée, qui va elle-même déboucher sur un projet. L'identification est dans la plupart des cas plus courte que la faisabilité. Elle dure généralement entre 10 et 20 jours, rarement plus, contre 1 à 2 mois pour une faisabilité. Un bailleur va en effet rarement prendre le risque d'investir beaucoup d'argent sur une démarche qui peut conclure à la non-pertinence de l'action. Le temps imparti étant court, l'identification devra cibler précisément les questions auxquelles il faudra répondre. La faisabilité permettra de les approfondir. Cette succession d'étapes confiées à des acteurs différents est censée garantir la qualité du projet. En fait, elle pose fréquemment de nombreux problèmes, de délais entre les étapes (et donc de péremption relative des diagnostics), de difficultés à assurer une réelle convergence de vue sur le projet entre des acteurs très nombreux et porteurs chacun d'une vision, de pré-détermination de choix sur la base d'une identification courte pouvant entraîner des dépendances de sentier importantes, et d'absence de transmission des informations et connaissances d'une étape à l'autre, amenant des acteurs nouveaux à repartir d'analyses et de choix dont ils ne connaissent pas les tenants et aboutissants.

---

[6] Inspiré de : AFD, *Introduire les critères de lutte contre la pauvreté et les inégalités dans les modes d'évaluation et d'exécution des projets de l'AFD*, actes du séminaire de juin 2001, pp. 19-23.

Cas n°2 : dans certains cas, le commanditaire considère qu'il a déjà fait lui-même l'identification. Bien que cette identification soit très sommaire (une identification qui reste très globale), le bailleur n'acceptera pas de financer une étape spécifique d'identification et passera directement à la faisabilité. Autrement dit, à ce stade, il pourra être beaucoup plus difficile de remettre en cause la pertinence de l'action. La discussion/validation des options de départ devrait donc faire partie intégrante de la faisabilité, dont le dimensionnement devra être adéquat.

Cas n° 3 : dans d'autres cas, le projet n'est pas conçu en détail avant son lancement. L'identification définit un cadre et des orientations, et débouche directement sur la mise en place d'un projet. C'est l'équipe opérationnelle qui, au cours des premiers mois de projet, réalise les diagnostics fins, définit la méthodologie (éventuellement avec l'aide d'experts externes). Ceci permet aux équipes de se construire une connaissance fine de la zone et des acteurs (bénéficiaires et acteurs de la microfinance dans le pays), et garantit que les choix sont faits en meilleure connaissance de cause. Dans ce schéma, le document projet reste ouvert sur les options de mise en œuvre, dans une logique de recherche-action. C'est le pilotage du projet, les étapes régulières de discussion et de choix stratégiques mobilisant le maître d'ouvrage et le bailleur, qui permettent de valider les propositions et de construire progressivement le dispositif. Malgré les avantages évidents de ce schéma, les bailleurs de fonds sont de moins en moins prêts à financer un projet sur la base d'un cadre de travail souple et évolutif. Dès lors, on risque d'être obligés de définir trop tôt, sans maîtrise suffisante, des choix opérationnels trop détaillés, et d'enfermer le projet dans des sentiers de dépendance.

Dans certains cas enfin (**cas n°4**), le commanditaire finance une seule étude globale qui comprend identification et faisabilité. Pour bien identifier les deux étapes et permettre une phase de discussion avec les protagonistes, il est alors souhaitable de négocier une étude en deux temps avec le bailleur : une partie « identification » relativement courte qui teste l'idée projet et qui conditionne la réalisation d'une étude plus approfondie sur la définition du projet lui-même, l'intervalle entre les deux temps permettant de débattre et de valider les propositions de l'identification. Ceci a l'avantage de permettre une plus grande cohérence et continuité entre les deux étapes, mais renforce le pouvoir de l'expert par rapport au commanditaire, si celui-ci n'a pas la capacité à juger et discuter la validité des propositions de l'identification.

III. MENER UNE IDENTIFICATION DE PROJET : COMMENT S'Y PREND-ON ?

1. Définir précisément la commande avant le démarrage de l'étude

Chaque identification ou faisabilité est unique et les questions à se poser seront à adapter au contexte. L'identificateur ne doit pas partir en aveugle sur l'identification. Il doit être en mesure avant le démarrage de l'étude sur le terrain, de cerner les principales questions ou hypothèses à vérifier.

Il doit exiger pour cela du commanditaire que celui-ci lui fournisse des termes de références précis sur l'identification[7]. Ce document comprendra généralement trois parties :

- Une présentation du processus projet au moment où se déclenche l'identification (contexte, origine et état d'avancement de l'idée, montage projet envisagé, différents acteurs impliqués, à quel niveau) ;
- Le contenu attendu de l'étude (les questions auxquelles il faut répondre, les prises de position attendues, les modalités de restitution) ;
- Les aspects pratiques d'organisation de la mission.

Parmi tous les éléments du contexte, la chose la plus déterminante pour le projet sera la question de « l'inter acteurs », c'est-à-dire du montage institutionnel envisagé (acteurs concernés, partage des responsabilités, partenariats opérationnels). Des montages institutionnels insuffisamment réfléchis et construits sont des causes fréquentes et sous-estimées d'échecs de projets.

Ce point est crucial en particulier dans le cas où l'offre de microfinance est importante. Or, dès la fin de l'identification, donc sur un temps très court, la personne chargée de l'étude doit généralement se prononcer sur le bien-fondé d'un partenariat et souvent sur le montage institutionnel qu'il pourrait impliquer. Même si l'identificateur se contente d'élaborer des hypothèses de collaboration qui devront être confirmées par l'étude de faisabilité, la question de la pertinence du partenariat devra être tranchée dès l'identification. Un vrai défi.

L'identificateur devra donc s'assurer qu'il a bien tous les éléments du contexte et qu'il n'y a pas de non-dit entre lui et le commanditaire.

> *Ex : Une promesse plus ou moins claire, faite préalablement à un opérateur, pour un partenariat dans la mise en œuvre du projet.*

Cette mise à plat des termes de références devra permettre à l'identificateur de se faire une opinion sur le sérieux de la proposition et sur le type de relation qu'il aura avec le commanditaire (de manière à évaluer sa marge de manœuvre par rapport aux choix réalisés en amont) : commanditaire peu ouvert aux concessions par rapport à son idée initiale (et/ou qui a fait des promesses d'engagement auprès d'autres acteurs) ou au contraire, commanditaire très demandeur d'orientations car ayant peu d'idées pré-définies.

Elle lui permettra également de définir une première série de questions ou hypothèses auxquelles il devra apporter des réponses.

2. Identifier les différents champs d'information à renseigner

Quelles que soient les questions spécifiques posées par le contexte, l'identificateur devra au terme de son étude structurer sa réflexion selon un plan de rapport qui sera plus ou moins toujours le même. Ce rapport comprendra généralement deux grandes parties : une caractérisation du contexte puis une présentation des options de mise en œuvre du projet.

[7] Dans certains cas, le commanditaire n'a pas d'idée précise ou n'a pas envie de rédiger les termes de référence et il demande à l'identificateur de les établir lui-même. L'identificateur doit alors exiger qu'il y soit fait référence dans le contrat.

L'identificateur devra avoir en tête, dans ses investigations de terrain, les différents champs d'information à renseigner.

2.1 La caractérisation du contexte

Le contexte macroéconomique et socio-économique à l'échelle du pays

Il s'agit de balayer les informations contextuelles de base à connaître sur le pays, en ayant en tête ce qui peut se révéler un atout ou une contrainte potentielle à la mise en œuvre du projet de microfinance.

- Géographie et démographie ;
- Composition socio-ethnique du pays ;
- Faits historiques récents et marquants ;
- Régime politique et découpage administratif ;
- Economie (type, répartition sectorielle, croissance).

Plusieurs indicateurs macro-économiques seront importants :

- *Stabilité monétaire* : S'il n'y a pas stabilité monétaire, il sera difficile de mener une activité de microfinance, sauf éventuellement à travailler en devises si celles-ci sont facilement accessibles sur le marché ou à indexer les prêts sur une devise. Il faudra alors s'interroger sur la capacité des populations ciblées à supporter le risque de change.

- *Taux d'inflation* : Ce sera l'un des déterminants du niveau du taux d'intérêt : si l'institution de microfinance veut maintenir la valeur réelle de ses actifs, celui-ci devra au moins être égal au niveau du taux d'inflation. Dans les pays où il y a une forte inflation mais où les taux d'intérêts sont réglementés, il sera difficile de créer un système pérenne de microfinance.

- *Taux d'analphabétisme et % de la population en dessous du seuil de pauvreté, PNB par tête*. Ces indicateurs sont utiles pour réaliser des comparaisons entre pays. A titre indicatif, on dit généralement que les montants plafonds de la microfinance ne doivent pas dépasser la moitié du PNB/tête.

Le paysage institutionnel de la microfinance

Définir un projet en microfinance nécessite de connaître l'environnement institutionnel du secteur dans le pays.

- *Historique du secteur* : Quand et comment la microfinance est-elle née ? Quelles ont été les principales évolutions constatées ? Quel est le niveau de développement de la microfinance aujourd'hui dans le pays et dans la zone ?
- *Cadre légal de la microfinance* : Qui est chargé de la définition du cadre légal de la microfinance ? Qui est chargé de son application (autorités de tutelle en distinguant ce qui concerne les autorisations d'agrément et ce qui concerne la supervision du secteur) ? Quels sont les lois et les textes en vigueur ? De quand datent-ils ? Quelle est l'opinion des acteurs de la microfinance sur eux ? Le but est d'avoir une idée précise sur les conditions d'exercice de la microfinance et notamment les éventuelles contraintes à prévoir sur la définition de la méthodologique d'intervention : s'agit-il plutôt d'une réglementation par les statuts ou par l'activité ? Si l'exercice de la microfinance est lié à un statut particulier, le-

quel ? Quelles sont les contraintes sur l'activité d'épargne (obligatoire et volontaire) ? Quelles sont les contraintes sur la fixation des taux d'intérêts ?

- *Réalité de l'application de la loi* : Il y a parfois un décalage entre les textes et leur application concrète, soit parce que les autorités de tutelle n'ont pas les moyens de faire appliquer la loi, soit parce qu'elles savent que la loi est inadaptée et qu'elles tolèrent un certain nombre de transgressions pour favoriser le développement du secteur. Dans ce dernier cas, il faudra apporter des éléments d'information sur les perspectives d'évolution de la loi (réflexions en cours, identification des personnes ou organismes porteurs du changement).

Les principaux acteurs du débat sur les politiques

- Bailleurs présents sur le secteur : leurs modalités d'intervention ;
- Associations professionnelles : leur positionnement vis-à-vis des autorités de tutelle et de la loi en vigueur, leur représentativité ;
- La place des banques sur le secteur.

L'offre actuelle en microfinance au niveau national et dans la zone d'intervention

Une fois le paysage institutionnel de la microfinance décrit, l'identificateur passera en revue les principaux opérateurs en microfinance présents dans le pays : méthodologie, zones de présence, indicateurs de volume d'activités, et principaux résultats. L'intérêt est de savoir ce qui se fait ailleurs dans le pays (produits, taux, modalités de caution, etc.), d'identifier les éventuelles spécificités du pays, et de repérer si des synergies sont possibles avec des acteurs en place dans la mise en œuvre de l'éventuel projet. Les rencontres avec les opérateurs permettent aussi de discuter de la situation du secteur, de la zone prévue d'intervention, du cadre légal.

L'identificateur analysera de manière plus détaillée les opérateurs présents dans la zone d'intervention. L'annexe 1 propose un exemple de fiche descriptive d'un opérateur en microfinance.

Le contexte socio-économique à l'échelle de la zone d'intervention du projet

Il n'est pas forcément nécessaire de faire un diagnostic complet. Le but est d'aller vers les champs d'investigation prioritaires par rapport aux questions spécifiques de l'identification, en insistant sur ce qui peut représenter un atout ou une contrainte pour le développement d'un projet de microfinance dans la zone.

- *Population* : répartition sur le territoire (rural/urbain), densité, répartition socio-ethnique (et conséquences éventuelles). Les données sur la population sont importantes pour évaluer le marché potentiel d'un futur projet de microfinance et identifier les éventuelles contraintes opérationnelles liées à une très faible densité de population.
- *Historique de peuplement,* en ne gardant que les faits marquants et utiles pour le projet. Il s'agit de pouvoir évaluer le degré de stabilité et de cohésion de la population et d'en déduire des informations sur les modalités d'organisation sociale.
- *Dynamiques migratoires* (types de migrations : saisonnières, définitives, intra ou hors zone, à l'étranger, campagne/campagne ou campagne/ville). La connaissance des dynamiques migratoires est souvent déterminante dans la compréhension de l'économie de la zone et dans l'identification des besoins en services financiers : services d'épargne si les flux d'émigration sont importants, besoins en crédit ponctuels si migrations saisonnières, nécessaire calage des remboursements sur ces rythmes saisonniers.

- *Caractéristiques agro-écologiques et climatiques* : ces caractéristiques doivent être analysées du point de vue des calendriers d'activités économiques, et des contraintes qu'elles peuvent représenter dans la mise en œuvre des activités : risques de sécheresse, d'inondations, etc.
- *Organisation administrative et sociale* : Quels sont les découpages administratifs ? Qui représente l'autorité administrative ? Quels sont leurs pouvoirs réels sur la population ? Qui représente l'autorité traditionnelle ? Quels sont ses pouvoirs réels ? Quel est le lien entre pouvoir administratif et pouvoir traditionnel ? Ces informations seront utilisées dans l'élaboration de la méthodologie : sur quels ressorts sociaux s'appuyer, à quelle échelle travailler.
- *Risques éventuels de sécurité* : pour tout projet de développement, encore plus quand on travaille avec de l'argent, il est important de connaître les conditions de sécurité dans la zone de travail. Elles peuvent avoir une incidence sur l'organisation du système et sur les coûts qui seront générés.
- *Accessibilité* (niveau d'infrastructures) : à l'intérieur de la zone mais aussi par rapport à l'extérieur de la zone. Une zone peut être enclavée vis-à-vis de l'extérieur mais les conditions de déplacement à l'intérieur être relativement bonnes et inversement. Ces informations seront déterminantes dans le choix d'une méthodologie plus ou moins centralisée. Elles sont aussi un indicateur du potentiel de développement économique de la zone.
- *Opérateurs de développement présents dans la zone* (présents et passés, comment ils interviennent, quelle concurrence ?) : au-delà des opérateurs en microfinance, il faut pouvoir recenser l'ensemble des opérateurs de développement présents dans la zone, savoir ce qu'ils font (activités, qualité) et connaître leurs perspectives d'avenir dans la zone. L'objectif est de repérer les éventuels synergies ou risques d'une « cohabitation » dans la même zone, et de bénéficier de leur connaissance de la zone et des enseignements de leur intervention.

Les grands traits des économies familiales et des pratiques en termes d'épargne et d'accès au crédit

- *Dynamiques économiques* : identification et caractérisation des principales activités économiques de la zone, des marchés. L'objectif est d'avoir en tête quelques références chiffrées sur les principales activités de la zone (quel niveau de fonds de roulement et d'investissement), sur les contraintes rencontrées et les compétences nécessaires. La connaissance des marchés doit aider à comprendre les flux économiques de la zone et à donner des indications sur les éventuels risques de saturation de marché. L'annexe 2 propose un exemple de fiche de caractérisation des activités économiques dans une zone donnée.
- *Typologie des ménages* : les principaux facteurs de différenciation des économies familiales. Le but est d'appréhender au stade de l'identification la diversité des situations pouvant être rencontrées et de comprendre dans ses grandes lignes le fonctionnement de chaque type de famille. Pour chaque type, on identifiera les principales activités économiques et la façon dont elles se combinent entre elles, on caractérisera les calendriers de travail et de trésorerie, identifiant les périodes clés de besoins en trésorerie ou en fonds de roulement, et les périodes de revenus monétaires. On caractérisera les grands modes d'épargne et d'accès au crédit, les principaux risques économiques et la façon dont les familles y font face. L'annexe 3 propose quelques éléments méthodologiques pour aider à l'analyse des économies familiales.

Ces éléments permettent d'identifier les périodes et éléments clés des besoins en crédit, pour les différents types de familles.

- *Monétarisation de l'économie locale et marchés* : Connaître où et à quelles fréquences ont lieu les transactions monétaires (au marché uniquement ou au village/quartier également) est important pour comprendre les comportements vis-à-vis de l'argent et en déduire des éléments pour la définition des services financiers, et la méthodologie d'intervention (le crédit et le remboursement se feront de préférence sur les lieux de transaction monétaire).

2.2 Les bases d'un futur projet

En fonction de l'analyse du contexte et des éléments pré-définis par le commanditaire, l'identificateur devra être en mesure de porter un jugement sur la pertinence de mener un projet de microfinance.

Si celle-ci est prouvée, il devra alors poser les bases de l'action. Les modalités précises de mise en œuvre seront à définir lors de la phase de faisabilité. A ce stade, l'identificateur doit être en mesure de définir les contours du futur projet en laissant certaines options ouvertes ci nécessaires. Il devra être précis sur ses hypothèses de travail et pointer lesquelles seront à vérifier lors de l'étude de faisabilité.

Objectifs global et spécifique(s) du projet

Le projet peut être considéré comme un élément d'une stratégie de long terme visant à améliorer une situation à une échelle plus large que le projet. Selon les projets, l'objectif global pourra prendre des formes aussi variées que la lutte contre la pauvreté ou la lutte contre l'exode rural, ou encore le renforcement du tissu économique urbain par exemple. Cet objectif est généralement imposé par le commanditaire. L'objectif spécifique est l'objectif plus immédiat poursuivi par le projet. Il est atteint grâce aux effets entraînés par les réalisations concrètes du projet. Le ou les objectifs spécifiques du projet pourront varier selon l'horizon de projet fixé.

> *Exemples : parvenir à une offre pérenne de services financiers pour un public cible ou tester la réceptivité d'une offre de services financiers dans un milieu donné (ex. milieu d'extrême pauvreté), ou encore renforcer les capacités d'un partenaire local spécialisé en microfinance.*

Zones d'intervention et public

L'identification devra confirmer les choix pré-définis par le commanditaire ou les définir si le commanditaire ne l'a pas fait. Il devra préciser la délimitation de la zone concernée et procéder à un sous-zonage si les caractéristiques socio-économiques ou physiques le justifient du point de vue du mode d'intervention. La même démarche sera à faire pour le public cible. L'identificateur caractérisera ce public cible en distinguant différents types de publics si cela s'avère nécessaire du point de vue des produits financiers à proposer ou de la méthodologie à mettre en œuvre. Il proposera une quantification grossière du nombre de familles ou de personnes par type et par zone afin de disposer d'éléments pour le dimensionnement du projet.

Produits financiers et méthodologie

A l'issue de l'identification, des pistes seront données sur le ou les produit(s) financier(s) qui pourraient être proposés : crédit solidaire/crédit individuel ou autres, produits d'épargne ou pas, types de garantie, fourchettes de montants, durée des crédits : très court terme, court

terme ou moyen terme, crédits de trésorerie ou crédits d'investissement, hypothèses sur les modalités de remboursement, taux d'intérêts indicatif.

L'identification fera des propositions sur le mode de gestion de ces services financiers : approche centralisée/décentralisée, niveaux d'intervention (quartiers/sous-quartiers, villages, districts ou les gros bourgs uniquement), ancrage social, modalités de suivi des crédits.

Montage institutionnel et financement

L'identificateur doit être en mesure de préciser comment et par qui le projet sera mis en œuvre et piloté.

- ▷ création de toutes pièces d'une IMF par un opérateur externe ou articulation avec une institution ou un opérateur déjà en place dans la zone ou dans le pays,
- ▷ réplication ou non d'un modèle ayant fait ses preuves ailleurs,
- ▷ pilotage partagé entre plusieurs opérateurs (responsabilité partagée) ou assuré par un opérateur unique avec l'appui ou non d'un autre opérateur.

Il devra préciser si le ou les partenaires opérationnels du projet sont d'ores et déjà identifiés à l'issue de l'identification et/ou ce qui est en discussion.

L'identificateur doit pouvoir apporter des pistes sur le financement du futur projet : les bailleurs potentiellement intéressés et la place qu'ils sont susceptibles de revendiquer dans le pilotage, le tour de table envisagé si le montage institutionnel prévu est celui d'une SA.

Phasage, dimensionnement et perspectives

L'identificateur donnera des indications sur les grandes étapes de mise en œuvre du projet : prévision d'une phase expérimentale ou non, éléments de suivi-évaluation du projet, étapes du développement de l'activité, étapes sur l'évolution du montage institutionnel. Un plan d'action dans les grandes lignes sera présenté, pour la 1ère phase du projet, et - de façon plus indicative - sur un plus long terme : une planification sur 5 ou 10 ans n'a pas grand sens, néanmoins, même pour un projet nouveau, démarrant sur une base expérimentale sur 4 ans, il est utile de brosser une perspective de plus long terme, identifiant à titre indicatif les étapes nécessaires et donc les délais incontournables pour un service consolidé. Cela permet à tous les acteurs, bailleurs comme opérateurs, de savoir sur quelle perspective ils s'engagent. Ces étapes dépendent bien évidemment du point de départ : expériences ou non de la microfinance dans la zone, existence ou non de cadres expérimentés, création de service par extension géographique d'un dispositif existant ou création ex nihilo, etc.

L'étude devra par ailleurs apporter quelques indicateurs chiffrés sur le dimensionnement du projet : en grandes masses, le volume d'activités à prévoir selon les différentes phases du projet, les moyens à prévoir en termes de fonds de crédit et de moyens humains d'accompagnement.

Il donnera enfin sa vision de ce que pourrait devenir à terme le projet : le ou les marchés pouvant être couverts, les perspectives de pérennisation de l'activité. S'il s'agit d'une création d'IMF, le ou les types de gouvernance et de statuts envisageables. Si le projet se fait en articulation avec une IMF existante, la place à terme du projet par rapport à la structure « porteuse » : un département, une antenne décentralisée, une structure affiliée, une structure indépendante, autres.

Hypothèses et risques

L'identificateur devra faire le bilan des facteurs qui lui paraissent favorables et défavorables à la mise en œuvre du projet. Il devra également identifier les éléments ou événements qui pourraient remettre en cause la mise en œuvre du projet ou ses objectifs et donner des pistes sur les actions envisagées pour les contourner.

Questions à approfondir pendant la faisabilité ou au démarrage du projet

L'identification se déroule généralement sur un temps relativement court et oblige donc l'identificateur à raisonner sur la base d'hypothèses de travail qui sont plus ou moins vérifiées. L'identificateur devra être transparent sur les limites de son travail. Il listera les questions en suspens ou hypothèses à valider durant la faisabilité ou lors du démarrage du projet, en précisant dans quelle mesure elles sont déterminantes pour la décision finale.

3. Identifier les questions spécifiques à approfondir

Tous les points de la liste ci-dessus ne pourront pas être travaillés de façon approfondie. En fonction du contexte de l'identification, certaines seront prioritaires. D'autres questions spécifiques auront été précisées par les termes de référence de l'étude. C'est en répondant à ces questions spécifiques que l'identificateur sera en mesure, au terme de son étude, de se prononcer sur la pertinence et la cohérence de l'idée projet et de jeter les bases opérationnelles d'une action.

3.1 Deux axes déterminants dans la formulation des questions spécifiques

Les questions spécifiques peuvent se structurer autour de deux grands axes :

- L'entrée que privilégie le commanditaire dans ses termes de référence, autrement dit « sur quoi portent les éléments prédéfinis ? ». Pour simplifier, soit le commanditaire a une entrée ciblage ou produits, soit il a une entrée institutionnelle. Dans le premier cas, la zone, le public et/ou le type de services financiers sont les objectifs prioritaires. En revanche, le commanditaire ne dit rien sur le montage institutionnel privilégié. C'est à l'identificateur de déterminer le montage le plus propice. Dans l'autre cas, l'entrée du commanditaire est institutionnelle, c'est-à-dire qu'il impose un modèle (par exemple mise en place de caisses mutualistes) ou un partenaire mais il n'impose rien par rapport au type de services à proposer ou au public cible.
- Le niveau de développement du secteur de la microfinance dans le pays et dans la zone d'intervention.

Le tableau ci-dessous est une synthèse des questions sur lesquelles l'identificateur devra porter son attention selon les deux axes décrits.

	ENTREE CIBLAGE ET/OU PRODUITS	**ENTREE INSTITUTIONNELLE (le montage ou le partenaire sont imposés)**
OFFRE INEXISTANTE OU QUASI-INEXISTANTE	Le ciblage ou les produits prédéfinis sont-ils conformes aux besoins identifiés ? Quelles sont les contraintes du milieu : géographiques, socio-économiques, légales, politiques ? Une offre viable de microfinance est-elle possible ? Faut-il faire venir un opérateur dans la zone ou créer une structure de toute pièce ?	Quelles sont les contraintes du milieu : géographiques, socio-économiques, légales, politiques. Une offre viable de microfinance est-elle possible ? Le partenaire imposé a-t-il les compétences nécessaires en microfinance ? S'il n'est pas présent dans la zone, a-t-il la volonté et la capacité à s'y implanter ? Le modèle ou le partenaire imposés sont-ils adaptés aux caractéristiques du milieu : besoins identifiés et contraintes du milieu.
MULTIPLICITE D'ACTEURS EN MICROFINANCE	Le ciblage ou les produits prédéfinis correspondent-ils à des segments de marché non couverts ? Peut-on travailler avec les structures en place ?	Le partenaire imposé a-t-il les compétences nécessaires en microfinance ? Quelles sont les forces et faiblesses du partenaire ou modèle par rapport à l'offre concurrente ?

3.2 Exemples de questions spécifiques à se poser

Voici quelques exemples de questions à se poser en fonction de l'entrée adoptée par le commanditaire.

Une entrée par le ciblage et/ou les produits

⇒ **Le public cible**

Le commanditaire veut intervenir dans une zone donnée, sans préciser son public cible. Par exemple, son souci majeur est la dynamisation d'un territoire par la création d'une offre en services financiers adaptés. Son exigence peut porter aussi sur le public cible : les femmes, les pauvres, les membres d'une coopérative de production de café, les victimes d'un séisme, etc.

Types de questions à se poser :

- *Pertinence*

La contrainte de financement est-elle déterminante pour le public cible visé (la microfinance est-elle la meilleure entrée ?). Cette demande est-elle solvable ? L'offre existante ne la couvre-t-elle pas déjà ? L'analyse du marché révèle-t-elle des besoins solvables plus flagrants ?

- *Cohérence*

Ce marché cible est-il viable pour une IMF ? A quelles conditions ? Est-ce compatible avec les besoins identifiés ? Quels sont les risques de détournement des règles au profit d'autres publics (si l'analyse des besoins révèle des besoins plus flagrants) ?

⇒ **Les services financiers**

- Le type de produit financier peut être la clé d'entrée du projet. Par exemple, le but du commanditaire est d'introduire dans la zone un produit de crédit-bail. A l'identificateur à définir le public cible correspondant.
- Le ciblage est défini et le type de produits financiers aussi : un crédit avec une méthodologie de levée d'épargne préalable pour un public de femmes.
- La zone ou le ciblage sont définis. Le prestataire a le champ libre pour déterminer les types de services financiers adaptés.

Types de questions à se poser :

- *Pertinence*

- Si le produit est prédéfini :

Le produit financier correspond-il à un besoin ? Quel est le marché cible sous-jacent ? Ce marché est-il solvable ? Comment se positionne la concurrence ?

- Si le produit n'est pas prédéfini :

Quel(s) type(s) de produits correspond(ent) aux objectifs et au public visé ? Ce produit peut-il être viable ?

- *Cohérence*

Le cadre légal et réglementaire permet-il le développement de ce produit ? Ce produit est-il gérable par une IMF ? A quelles conditions ?

Une entrée par le montage institutionnel

⇒ **Le montage projet envisagé**

▷ Création d'une structure de microfinance *ad hoc* en articulation avec une institution déjà en place (ex. partenariat bancaire pour la gestion des octrois et des remboursements de prêt) ;

▷ Appui à une IMF existante (ou une banque) dans le développement de nouveaux produits/nouvelle clientèle, dans son extension géographique, ou plus globalement dans le renforcement de ses capacités ;

▷ Appui et/ou reprise d'une IMF en crise ;

- ▷ Affichage commun avec un investisseur éthique qui deviendra un actionnaire de la future institution ;
- ▷ Mise en œuvre d'un projet microfinance en coopération avec d'autres structures (du Nord ou du Sud).

⇒ **Les partenariats envisagés**

Le commanditaire a pré-identifié des organisations, du Nord ou du Sud avec lesquelles il aimerait que le projet se fasse.

Types de questions à se poser :

- *Pertinence*

Le partenaire visé est-il spécialisé en microfinance ? Les compétences de base en microfinance sont-elles solides? L'identificateur et le partenaire visés ont-ils une vision partagée du métier, des objectifs et du contexte projet ? L'action commune visée est-elle pertinente par rapport au marché de la microfinance ? Y a-t-il une volonté commune de travailler ensemble ? Les compétences des futurs partenaires sont-elles complémentaires ? Le projet sera-t-il en mesure de répondre aux besoins d'appui du partenaire visé (lorsque c'est l'objectif du projet) ?

- *Cohérence*

Le montage projet proposé respecte-t-il les intérêts de chacun ? Le rôle prévu de chacun est-il cohérent avec ses compétences de base ? Les moyens d'action de l'identificateur sont-ils réels ?

⇒ **Le modèle d'institutionnalisation**

Le commanditaire a déjà une idée précise du modèle qu'il souhaite promouvoir : par exemple, une mutuelle d'épargne et de crédit, ou une SA avec des actionnaires investis dès le départ.

Types de questions à se poser :

- *Pertinence et cohérence*

Le modèle visé est-il compatible avec le cadre légal ? Est-il compatible avec le public cible et la méthodologie de travail ? Avec la mission envisagée pour l'institution ? Ce modèle est-il compatible avec l'organisation socio-économique du milieu ? Si le modèle requiert des actionnaires (cas d'une SA), les partenaires existent-ils ?

4. Organiser la collecte d'informations

4.1 Documentation/personnes ressources/public cible

L'identificateur connaît maintenant ses termes de référence et il sait par ailleurs quels champs d'informations il devra renseigner pour son rapport final. Il va sur cette base organiser sa collecte d'informations.

La première étape du travail de collecte d'informations va être une compilation documentaire sur le contexte pays, secteur et zone. Elle commencera avant la mission pour toutes les informations d'ordre général à partir d'Internet notamment (voir les sites spécialisés en microfinance qui mettent à disposition une information en ligne) et à travers des personnes ressources. Elle sera complétée sur place pour des informations contextuelles plus précises, tant en terme documentaire qu'au moyen de personnes ou organismes ressources.

Sur la base de ces premiers éléments d'informations contextuels, l'identificateur pourra élaborer des premières pistes d'investigation, autrement dit des questions spécifiques à se poser et/ou des hypothèses à tester.

Il travaillera alors sur la base d'entretiens avec des personnes ressources sur le secteur (principaux acteurs du secteur) et la zone d'intervention (représentants du pouvoir local, leaders d'organisations sociales, responsables de projets de développement, etc.). Ces entretiens seront orientés sur ces questions et hypothèses spécifiques.

L'identificateur pourra poursuivre son travail par quelques visites approfondies sur un échantillon de bénéficiaires potentiels du projet (enquêtes socio-économiques). Il pourra se faire aider par les personnes ressources pour le choix des personnes. Au stade de l'identification, les enquêtes de terrain seront forcément qualitatives et sur un petit nombre de personnes. Il s'agira moins d'apporter des données chiffrées précises sur une réalité que de balayer une diversité de situations et en comprendre les principaux ressorts. S'il manque des éléments d'information ou si certains points méritent un éclairage, des enquêtes plus précises de type quantitatif pourront être menées dans un deuxième temps, durant l'étude de faisabilité.

Le travail de terrain est un processus itératif : l'identificateur élabore ses questions et hypothèses de départ et les affine au fur et à mesure de sa connaissance du contexte.

4.2 Mobiliser les connaissances existantes pour le diagnostic

Lorsque l'identificateur est externe à la zone étudiée, travailler avec des experts locaux (un bureau d'études ou une ONG locale) est une nécessité pour avoir des entrées sur ce territoire et avoir des éclairages avisés sur des réalités parfois difficiles à comprendre de l'extérieur.

Trois niveaux d'implication peuvent être imaginés :

- Les « experts locaux » sont consultés sur la méthode, l'analyse et les conclusions mais ils ne participent pas à l'étude elle-même ;
- Les « experts locaux » mettent à disposition de l'identificateur un ou quelques membres de leur personnel, via un contrat de sous-traitance ou de mise à disposition. Ceux-ci participent à part entière à l'étude d'identification, sous la responsabilité de l'identificateur ;
- Les « experts locaux » sont co-réalisateurs et donc co-responsables de l'identification. Le processus et les résultats sont décidés en commun.

Ces différents niveaux d'implication devront être discutés lors de la phase de préparation de l'étude sur le terrain en lien avec le commanditaire de l'étude.

Ces « experts locaux » peuvent également être impliqués ensuite dans l'étude de faisabilité. Tout dépendra de l'articulation entre identification et faisabilité.

> ***Exemples d'implication d'organisations locales dans la faisabilité***
> *La faisabilité nécessitant une analyse plus fouillée que l'identification, donc un travail plus long, une partie de cette faisabilité pourra être réalisée par des organisations ou experts de la place. Il s'agit généralement des enquêtes de terrain. Le travail sera alors confié aux partenaires retenus dans la phase d'identification, ou à des consultants locaux individuels. Les objectifs et la méthodologie de travail auront été préparés au terme de l'identification avec l'identificateur. La faisabilité se clôturera alors par une deuxième mission de l'identificateur qui va exploiter, avec les partenaires locaux, les résultats des enquêtes,*

compléter le diagnostic fait lors de l'identification et aboutir à la rédaction d'un document projet. Les deux phases se suivent rapidement.

Si le travail est bien encadré, la délégation des enquêtes permet d'aboutir à une faisabilité de qualité, moyennant un budget acceptable pour le bailleur. Ce montage sera alors plus facile à vendre. Cette délégation a aussi l'avantage de tester les éventuels partenaires futurs du projet (organisations ou cadres du projet).

5. La question spécifique des partenariats

5.1 Réunir de l'information sur les partenaires potentiels

Si les termes de référence prévoient un partenariat (appui à une IMF, coresponsabilité d'une action de microfinance, etc.), l'identificateur devra, dès la phase de préparation de l'étude, passer du temps à collecter de l'information sur ces partenaires potentiels, auprès d'organisations et personnes ressources. Cette connaissance s'affine ensuite une fois sur le terrain, par des entretiens approfondis avec les organismes concernés et par des discussions avec des personnes ressources.

5.2 Evaluer les forces et faiblesses des partenaires potentiels, vis-à-vis du futur projet

Le « Partenariat » est entendu ici au sens large, comme toute forme de collaboration entre organisations dans la mise en œuvre future du projet. Lorsqu'un partenariat est en jeu, quel qu'en soit l'origine (partenariat imposé par le commanditaire ou partenariat envisagé par l'identificateur lui-même), la question clé de l'identification devra porter sur la pertinence de ce partenariat et sur les conditions de sa réussite[8].

Il ne s'agit pas ici de porter un jugement dans l'absolu sur ces opérateurs potentiels, à partir d'éléments nécessairement succincts. Mais bien d'apporter des éléments d'appréciation sur l'adéquation entre les attentes du commanditaire, les pistes de projet qui se dessinent et les capacités et compétences actuelles du ou des opérateurs potentiels (en termes de mission, de public principal et de produits développés ; en termes d'expérience, de taille, de savoir-faire, de solidité de l'organisation interne ; en termes de gouvernance et de statuts, etc.). C'est donc une analyse en termes *de forces et de faiblesses*, *par rapport au futur projet*. Une telle analyse est essentielle pour deux raisons :

- ▷ d'abord parce que des incohérences à ce stade risquent de poser des problèmes difficiles à gérer dans le déroulement du projet (faire porter à une jeune IMF un projet trop lourd pour elle n'est pas forcément lui rendre service ; une organisation centrée sur le crédit productif de moyen terme aura peut-être du mal à s'engager dans des micro-crédits pour les femmes). Il y a là des risques à identifier, des arbitrages à faire par le commanditaire en fonction de ses priorités (lorsque le secteur de la microfinance est jeune dans un pays, on ne peut pas forcément à la fois vouloir renforcer des organisations locales et avoir des objectifs quantitatifs ambitieux), éventuellement des négociations à mener préalablement au choix définitif ;

[8] Voir l'annexe 4 pour des informations complémentaires.

- ensuite parce le projet devra prendre en compte l'expérience et la solidité des partenaires envisagés dans la conception même du projet, en identifiant les principaux besoins en renforcement de capacités et en les intégrant à la programmation et au budget, à la définition du phasage et du rythme de montée en puissance, voire au montage institutionnel (en mobilisant un partenaire expérimenté en appui).

L'approche sera différente selon que le commanditaire envisage de recruter l'opérateur par appel d'offres (auquel cas il faut seulement veiller à ce que le projet soit à la mesure d'un noyau au moins d'opérateurs en place) ou de contracter sous forme de gré à gré (auquel cas une analyse spécifique d'un ou plusieurs opérateurs potentiels est à mener).

Exploiter les outils d'évaluation disponibles

L'identificateur devra donc se donner les moyens d'évaluer ce partenariat dans un temps imparti très court. D'où la nécessité de travailler au préalable sur les outils d'évaluation à utiliser. Selon les cas, différents types d'outils pourront être utilisés plus ou moins axés sur la microfinance et qui portent soit sur le partenariat lui-même soit sur l'organisation partenaire elle-même.

Si possible, approfondir la connaissance mutuelle entre les partenaires par une implication dans les études préalables

Un moyen de s'assurer que les partenaires potentiels sont d'accord sur une vision commune du projet ou partagent un même souci d'utilité pour les clients est de les impliquer dans le processus d'identification/faisabilité lui-même.

Attention : une dépendance vis-à-vis d'acteurs locaux dans l'accès au terrain ne doit pas pousser l'identificateur à prendre des engagements précipités par rapport à leur place dans le projet (avant que le diagnostic « partenarial » n'ait pu se faire). En d'autres termes, il faudra bien distinguer les discussions sur l'implication dans l'identification elle-même et celles sur l'implication dans le projet. L'identificateur devra être vigilant sur ce point. Si l'implication de ces acteurs locaux dans l'identification est ambiguë (laissant supposer comme acquise une implication ultérieure dans le projet), l'identificateur ne devra pas hésiter à rechercher d'autres organisations locales facilitatrices, éventuellement plus neutres par rapport au montage du projet.

6. Formuler une vision stratégique du projet proposé, sur laquelle les différents acteurs concernés puissent passer un accord politique

Outre une série d'informations, d'analyses, de propositions, le produit de l'identification doit contenir de façon explicite une présentation synthétique du projet proposé, sous forme de document stratégique qui résume la vision du projet, telle qu'elle résulte du travail et des discussions approfondies avec les différents acteurs qui y seront impliqués : diagnostic du contexte, objectifs globaux et spécifiques, pertinence par rapport au contexte et au public visé, résultats attendus, position des différents partenaires (qui fait quoi), éléments de stratégie de mise en œuvre et de phasage (la définition précise des activités sera plutôt du ressort de l'étude de faisabilité).

Ce document est essentiel pour s'assurer que les partenaires potentiels du projet sont au clair sur le projet, non pas tant sous sa forme pratique (tant de crédits à délivrer, un budget de tant) mais sur ses orientations et choix stratégiques.

Lorsque, au stade de l'identification, le commanditaire est le seul acteur en place, ce document peut être partie intégrante du rapport d'identification. Lorsque, dès le départ, un partenariat opérationnel est recherché, un tel texte est un support utile pour vérifier qu'il y a bien une vision politique commune, un accord politique sur le projet et sa stratégie. L'objectif est de permettre une discussion approfondie entre les différents acteurs, pour vérifier qu'ils sont sur la même longueur d'onde et partagent une même vision, ou d'amender les propositions à partir de l'identification des points de divergences.

Lorsque le partenaire est pré-identifié, l'élaboration de la stratégie devra évidemment être faite en étroite discussion avec lui, au cours de l'identification.

IV. LES CONDITIONS REDHIBITOIRES A LA REALISATION D'UN PROJET DE MICROFINANCE

Mieux maîtriser, dès la phase de maturation de l'idée d'action, les conditions nécessaires à la réussite d'un projet doit permettre une meilleure sélection des terrains d'intervention ou du moins une plus grande cohérence entre le projet et le contexte dans lequel il intervient, assurant ainsi une plus grande efficacité des ressources et des énergies.

En microfinance, après une phase d'euphorie où l'on a cru qu'il était possible de mettre en œuvre un même modèle, dans tous les contextes, on assiste à un retour de balancier : pour éviter de prendre des risques, des bailleurs et des opérateurs tendent à raisonner en termes de pré-requis nécessaires, et à renoncer à toute intervention là où ces pré-requis ne sont pas réunis. L'identification devient un simple exercice de vérification des pré-requis. Ce type de raisonnement peut conduire à une concentration des projets dans les zones favorables et à l'abandon des zones de travail a priori plus difficiles (par exemple, les zones enclavées à faible potentiel économique ou zones déstructurées socialement).

Dans le cas du Cambodge, si le Gret avait seulement raisonné « pré-requis », l'institution EMT n'aurait jamais vu le jour, les conditions sécuritaires et de structuration sociale étant au démarrage du projet en 1991, défavorables à l'action[9]. De même, le Gret ne serait jamais intervenu dans le Chin State, au Myanmar, qui conjugue contexte politique difficile, absence de références en microfinance et fort enclavement[10]. Or, ces deux expériences, aujourd'hui à des stades différents, sont reconnues comme des succès. La lecture d'un contexte n'est donc pas si simple à faire et peu de situations permettent d'aboutir à une conclusion tranchée sur la pertinence ou non de l'action. Dans la plupart des cas, le diagnostic montrera une somme d'atouts et de contraintes, et le choix d'y aller ou non relèvera toujours d'un certain pari. Même bien faites, une identification et une faisabilité ne peuvent jamais lever toutes les interrogations, ni permettre d'anticiper exactement ce que produira l'intervention : c'est tout autant dans la façon

[9] Cf. Le Picard Ch. et Daubert P., 2002, *Une responsabilité d'opérateur. De l'expérimentation à l'actionnariat dans une institution locale : regards sur dix années de travail en microfinance au Cambodge*, Coopérer aujourd'hui n°30, 30 p.

[10] Cf. Morrisson M., 2004, *Façonner les règles du jeu : l'élaboration progressive d'une institution de microfinance dans le Chin State (Myanmar)*, Coopérer aujourd'hui n° 40, 64 p.

de prendre en compte le contexte dans la stratégie d'intervention (la qualité de l'identification et de la faisabilité), et dans la façon de piloter le processus, que se joue la réussite.

Il est cependant intéressant de lister les facteurs qui peuvent s'avérer être des contraintes fortes, voire rédhibitoires, à la mise en œuvre d'une action de microfinance. Deux types de contraintes peuvent être identifiés, celles inhérentes à la définition même du projet, et celles plus externes liées à l'environnement du projet.

1. Les conditions rédhibitoires internes au projet

Les problèmes de pertinence et de cohérence interne du projet se manifestent surtout quand les éléments pré-définis par le commanditaire de l'étude semblent inadaptés et que ce dernier n'est pas prêt à faire évoluer ses choix initiaux.

Les failles dans le montage institutionnel sont généralement les plus lourdes de conséquences pour la bonne marche d'un projet. Quelques cas sont porteurs de risques importants :

- Le projet doit s'implanter dans une zone où une ONG locale généraliste est le seul opérateur de développement présent. Il est difficile de s'introduire dans la zone sans passer par elle. Il est tentant de lui confier la mise en œuvre du projet. Parce qu'elle n'est pas spécialisée en microfinance et qu'elle se trouve en situation de rente, il y a des risques pour que les résultats soient mitigés. Même si cela paraît donc plus compliqué au départ, il vaut mieux parfois d'emblée prendre l'option d'introduire dans la zone un nouvel opérateur spécialisé en microfinance, quitte à trouver une alliance avec l'ONG de développement de la zone. En général, l'expérience montre qu'il est toujours délicat de confier à des organisations non spécialisées en microfinance la mise en œuvre de projets dans ce domaine.
- Le projet est fondé sur une reprise de réseau de microfinance. Le diagnostic initial des problèmes et le plan de redressement n'ont pas été initialement partagés avec l'ensemble des acteurs du réseau. Il y a un risque pour que des blocages apparaissent lors de la mise en œuvre du plan de reprise.
- Plusieurs organisations sont co-opératrices sur un même projet mais elles ne se sont pas mises d'accord au préalable sur une vision stratégique commune et sur un partage clair des responsabilités entre elles.

2. Les conditions rédhibitoires externes au projet

2.1 Un cumul de plusieurs contraintes socio-économiques

Plusieurs contraintes du contexte socio-économiques peuvent se cumuler et rendre la mise en œuvre d'un programme de microfinance viable très compliquée :

- *Environnement marqué par une logique d'aide* : que celles-ci viennent d'ONG caritatives, de bailleurs peu scrupuleux du respect des règles internationalement reconnues en microfinance ou d'un gouvernement en quête de voies électorales. Ces logiques tuent généralement l'esprit d'initiative et d'entreprise des personnes et rendent difficilement acceptable pour la population une logique de service payant.

- *Echecs de projets de microfinance* : la confiance est rompue avec la population, les systèmes de microfinance sont décrédibilisés.
- *Peu d'opportunités économiques* : marchés locaux peu ouverts vers l'extérieur, activités économiques peu diversifiées, dépendance forte vis-à-vis d'aléas climatiques, difficultés de communication avec l'extérieur. Faute d'être articulée avec des actions de développement visant à introduire des innovations ou ouvrir des marchés, la distribution de crédits dans la zone peut dans ce cas rapidement provoquer des situations de saturation de marché et de chute des prix des produits.
- *Faible densité de population* qui peut rendre les coûts d'une intervention en microfinance prohibitifs.
- *Population fortement instable*, qui permet difficilement d'asseoir le système de microfinance sur des ressorts sociaux.
- *Insécurité* qui complique la sécurisation des fonds de crédit.
- *Cadre légal de la microfinance inadapté*. Selon les pays, le cadre légal de la microfinance est plus ou moins adapté. Dans certains pays, il est presque inexistant, mais les expériences sont tolérées et on peut espérer qu'un dialogue avec les autorités de tutelle bancaire pourra un jour faire bouger les choses. Dans d'autres pays enfin, notamment dans ceux où l'État est encore très présent dans la régulation de l'économie (ex. Algérie, Vietnam), le cadre légal empêche le développement d'initiatives privées en microfinance en réservant ce domaine aux banques (cas de l'Algérie où seules les banques publiques sont habilitées à faire de la microfinance) ou en plafonnant fortement les taux d'intérêts sur le crédit (cas du Vietnam). Pour mesurer si le cadre légal est une condition rédhibitoire, l'identificateur doit essayer d'apprécier le degré de tolérance des autorités de tutelle, les marges de manœuvre dans l'évolution de la loi, enfin si un dialogue est possible et s'il existe (qui le porte ?).

2.2 Des conditions macroéconomiques défavorables

La monnaie du pays est très instable et il n'est pas possible de travailler en devises. Le taux d'inflation est très élevé et la loi sur l'usure très restrictive, rendant impossible une compensation par le taux d'intérêt. Ces conditions, comme toutes les autres, ne sont pas forcément rédhibitoires en soi. Certains projets de microfinance ont réussi à se maintenir dans des pays à très forte instabilité monétaire par exemple (cas de la République Démocratique du Congo). Là encore, c'est le cumul de plusieurs contraintes qui peut rendre un projet finalement irréalisable.

******

Annexes

Annexe 1 : Exemple de fiche descriptive d'un projet de microfinance

Modèle inspiré d'une fiche réalisée par le programme Twize/Beit el Mal, GRET Mauritanie

NOM : **LOCALISATION :**

Type d'IMF, Statut	
Autres activités	
Date de création/historique	
Villes et zones d'intervention	
Nombre d'employés/membres actifs	
Financement	
Assistance technique	
Mode de gestion (informatisé…)	
Population/clientèle ciblée	
Type de crédits	
Montant minimum du crédit	
Montant maximum du crédit	
Montant le plus fréquemment octroyé	
Durée minimum	
Durée maximum	
Durée la plus fréquente	
Activités financées	
Caractéristique de l'épargne	
Conditions d'adhésion	
Conditions d'octroi du prêt	
Taux d'intérêt et autres frais	
Garanties utilisées	

Autres produits proposés	
Nombre de crédits en cours	
Montant des crédits en cours	
Taux de remboursement	
Encours d'épargne	
Nombre de membres ou clients actifs	
Taux de remboursement	
Perspective de développement dans la zone et ailleurs	
Possibilités de collaboration	

Contact :

Documentation disponible :

Annexe 2 : Exemple de fiche de caractérisation des activités économiques

Reprise de la fiche utilisée dans le cadre du programme microfinance, Objectif Sud, GRET-Madagascar et du programme Twize-GRET en Mauritanie

A l'issue d'entretiens avec des personnes ressources du milieu, un certain nombre d'activités sont listées et classées par ordre d'importance. Des études spécifiques sur chaque activité peuvent être faites pour les caractériser. Les plus marginales ne feront pas l'objet d'études approfondies. Les personnes ressources peuvent aider à sélectionner trois personnes par activité. Pour une même catégorie d'activité, rencontrer une diversité d'acteurs (par exemple : débutants, expérimentés) est nécessaire afin d'avoir une meilleure vision des activités Voici un exemple de fiche d'enquête pour organiser l'information autour de chaque activité. Cette fiche sera généralement trop lourde pour une phase d'identification et sera plus adaptée à une phase de faisabilité. On peut toutefois s'en inspirer pour une première approche des activités.

NATURE DE L'ACTIVITE	ACHAT-REVENTE DE TOMATES	**Code :**

I. ELEMENTS D'ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACTIVITE		
Qui ?	Le profil de celui qui exerce l'activité (genre, niveau de vulnérabilité, etc.)	Cette activité est souvent exercée par les femmes vulnérables ou de classe moyenne. Leur niveau de vulnérabilité est souvent révélé par la qualité des tomates proposées à la vente (leur taille, leur couleur, leur fraîcheur et leur provenance). Les tomates produites localement sont généralement vendues par des femmes plus vulnérables (contrairement à celles venues de Tana ou Fort-Dauphin).
Où ?	Lieux d'exercice de l'activité, sédentaire ou ambulante	Les tomates sont vendues sur les marchés. La vente est exclusivement sédentaire.
Quand ?	Saisonnalité, durée, fréquence, etc.	Les ventes se font une fois par semaine, le jour principal du marché. La culture se fait en février, mars et avril et c'est en juillet, août et septembre que les tomates récoltées sont disponibles sur le marché.

Comment ?	L'approvisionnement	Les vendeuses s'approvisionnent soit sur le marché le matin même de la vente auprès des producteurs, soit dans le village duquel elles sont originaires si celui-ci est producteur de tomates. Dans la commune d'Ambovombe, la majorité des tomates proposées à la vente est cultivée au sud-ouest d'Esanta, dans les régions d'Ekonka et d'Ambanivola. L'achat se fait par seau ou par petit panier.
	La revente	La revente se fait par tas de quatre tomates généralement. Les tomates sont triées, nettoyées et catégorisées en fonction de leur gabarit et de leur qualité (mures ou moins mures, abîmées ou non…).
Le marché	La clientèle et les caractéristiques de la demande	Les consommateurs de tomates sont majoritairement des citadins de classe moyenne ou aisés. Les tomates sont consommées cuites ou en salades et accompagnent la viande et le plat de riz. En saison, les prix diminuent de moitié et la demande augmente de façon significative. Hors saison, les prix sont prohibitifs pour la très grande majorité des consommateurs.
	Caractéristiques de l'offre et de la concurrence	En saison, la concurrence est importante et s'exerce sur la quantité (le nombre de tomates par petits tas et leur grosseur). Hors saison, la concurrence est très faible. La vente de tomates importées, reconnaissables à leur grosse taille ne fait pas vraiment concurrence aux vendeuses de tomates locales. Ces deux produits ne s'adressent pas à la même clientèle.
Autres éléments d'appréciation caractéristiques de l'activité		L'activité peut être menée seule ou en parallèle à la vente d'autres produits alimentaires tels que des oignons ou des œufs.

II. ELEMENTS D'ANALYSE FINANCIERE DE L'ACTIVITE

Durée du cycle d'exploitation / Volume moyen de vente			Un seau de tomates se vend facilement en une journée de marché. Généralement, les femmes pratiquent ce commerce au minimum une fois par semaine, chaque jour principal du marché.			
COMPTE D'EXPLOITATION			Unité d'achat / de vente	Quantité	Prix unitaire	TOTAL
(a)	Charges variables (achat)		Seau	1	Entre 15.000 et 17.500 FMG	De 15.000 à 17.500 FMG
	Autres charges (taxes, investissement initial, etc.)		Une taxe de 500 FMG peut être demandée aux revendeuses sur certains marchés. Cependant, nous ne la prenons pas en compte dans le calcul car la taxation n'est pas automatique			
(b)	Recettes		- Tas de petites tomates	40	250 FMG	10.000 FMG
			- Tas de grosses tomates	20	500 FMG	10.000 FMG
	Chiffre d'affaires					20.000 FMG
(c)	Bénéfice moyen réalisé	(c)=(b)-(a)	Le bénéfice moyen réalisé par seau varie de 2.500 à 5.000 FMG, en fonction du coût d'achat des tomates.			

<table>
<tr><th colspan="2">III. ANALYSE DE L'INTERET ECONOMIQUE POUR UNE ACTION DE MICROFINANCE</th><th colspan="6">Classification</th></tr>
<tr><td>Besoin en fonds de roulement (en FMG)</td><td>Le besoin en fonds de roulement est difficilement quantifiable pour une telle activité. Néanmoins, le capital nécessaire à l'exercice de l'activité est faible.</td><td>BFR</td><td><25 000</td><td>[25 000 - 100 000]</td><td>]100 000-250 000]</td><td>]250 000 -500 000]</td><td>>500 000</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Niveau de rentabilité (en FMG)</td><td>En achat-revente, cette activité n'est pas rentable. Le bénéfice dégagé est insignifiant. Seul le producteur qui vend directement ses tomates génère un bénéfice représentatif.</td><td>BENE</td><td colspan="2"><5 000</td><td colspan="2">[5 000-10 000]</td><td>]10 000-50 000]</td><td>>50 000</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2">X</td><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Opportunités de marché</td><td>Le marché présente peu d'opportunités. En saison, il est rapidement saturé. Les prix, même au plus bas, restent très élevés pour la majorité des ménages.</td><td>OPP.</td><td colspan="2">Faibles</td><td colspan="2">Moyennes</td><td colspan="2">Fortes</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2">X</td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>Niveau de risques</td><td>L'activité est risquée car le produit est facilement périssable.</td><td>RIS</td><td colspan="2">Elevés</td><td colspan="2">Moyens</td><td colspan="2">Faibles</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2">X</td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>Commentaires supplémentaires</td><td colspan="7">⏭ L'activité d'achat-revente de tomates n'est pas exercée à titre permanent (ni tous les jours de la semaine, ni d'une semaine sur l'autre). Ce commerce répond à des logiques d'opportunité et de disponibilité du produit auprès des cultivateurs. Souvent, le choix de cette activité s'explique par le faible besoin en fonds de roulement requis.
⏭ L'activité en tant que telle ne peut pas être considérée comme une AGR finançable dans le cadre d'un micro-crédit. Elle se mène de façon occasionnelle et son niveau de rentabilité est trop faible. De plus, la faible demande et la présence de nombreux concurrents rendent inopportune une augmentation significative du capital prêté.</td></tr>
</table>

Annexe 3 : Les enquêtes socio-économiques

Anne-Claude Creusot et Philippe Lavigne Delville

1. Objectif

Une offre de crédit comporte différentes caractéristiques : montant, durée, taux d'intérêt, périodes et modalités d'octroi, modalités de remboursement du capital et de paiement des intérêts, etc. Pour des questions de gestion, les produits financiers en microfinance sont assez standardisés. Ils seront d'autant plus adaptés qu'ils correspondront aux besoins et capacités des familles, répondront à des contraintes qu'elles n'arrivent pas à gérer mieux par ailleurs[11]. Or, en fonction de leur niveau de richesse et de la structure de leurs activités économiques, les besoins des familles ne sont pas les mêmes, en volume, en période, en modalités de remboursement. D'autre part, en milieu rural en particulier, l'activité économique et l'économie des ménages sont fortement liées au calendrier cultural, aux périodes de culture, qui déterminent les périodes de creux et de pics de trésorerie, les phases de soudure (période où les stocks alimentaires de l'année précédente sont épuisés et les nouvelles récoltes pas encore là, toujours cruciale en terme de décapitalisation).

Il s'agit donc ici de caractériser :

- les différents types d'économies familiales dans la zone (typologie des familles),
- les stratégies mises en œuvre et les contraintes rencontrées par les familles par rapport à la gestion de la trésorerie, aux investissements et au passage de crises, dont en particulier les pratiques en matière d'épargne et de crédit,

afin de définir les modalités d'une éventuelle intervention microfinance dans la zone.

Pour comprendre les besoins en services financiers, le fonctionnement des familles doit être appréhendé dans sa **globalité** et non pas uniquement à travers la ou les activités menées. En effet, il n'y a pas de séparation nette entre l'activité productive (agricole, commerciale, artisanale) et l'économie de la famille : le budget est le même, les revenus ne sont pas isolés ; l'activité économique est au service de la reproduction économique et sociale familiale : assurer l'alimentation du groupe familial, maintenir ou étendre son patrimoine, faire face à ses obligations sociales. Ce sont le plus souvent les contraintes de l'économie familiale (en termes de mobilisation de main-d'œuvre, d'alimentation, de trésorerie, de terre) qui déterminent les pratiques économiques et la capacité à investir dans telle ou telle activité économique.

Rappelons qu'une économie familiale (ou unité de production familiale) peut être définie en fonction de :

[11] Une offre de service, en microfinance comme ailleurs, n'arrive jamais en terrain vierge. Elle vient enrichir une gamme de solutions, plus ou moins satisfaisantes, que les différents types d'acteurs peuvent mobiliser, totalement ou partiellement. La réponse des familles à l'offre nouvelle va dépendre de leur propre situation, d'une part, et de cette gamme de solution, d'autre part. Cf. Lavigne Delville Ph., 2002, *Contre l'autisme des projets, analyser les pratiques préalables à l'intervention*, Les notes méthodologiques de la Direction scientifique n°3, 8 p.

1. sa structure :
    - les individus qui composent la famille ;
    - les facteurs de production (terre, équipement, capital) et biens possédés par la famille ;
2. son fonctionnement :
    - les activités de production et les différentes sources de revenus ;
    - les stratégies économiques, individuelles ou collectives ;
3. son histoire et évolution ;
4. son environnement géographique, et socio-économique.

2. Position dans le processus de connaissance du milieu

L'entrée enquêtes socio-économiques de ménages est la dernière étape du processus de compréhension du milieu :

- première étape : caractérisation globale de la zone essentiellement sur base documentaire et entretiens de personnes ressources ;
- deuxième étape : recensement et caractérisation de l'offre en microfinance existante : formelle et informelle ;
- troisième étape : recensement des principales activités économiques de la zone et caractérisation sur la base d'enquêtes marchés ;
- quatrième étape : enquêtes ménages.

Elle se présente comme une sorte de synthèse transversale des connaissances accumulées sur les étapes précédentes dans la mesure où l'ensemble de ces informations sera mobilisé pour décortiquer la structure et le fonctionnement des économiques familiales.

3. Enquêtes quantitatives ou qualitatives ?

Généralement, les moyens disponibles pour ce genre d'études sont limités, ce qui oblige à faire « vite et bien » à savoir aller à l'essentiel : cerner rapidement une situation et en comprendre les principaux déterminants.

L'objectif à ce stade est donc d'avoir, dans un temps court, une vision de la **diversité** des économies familiales et une compréhension globale de la **structure** (composition et moyens possédés) et du **fonctionnement** (activités et stratégie) des principaux types de ménages, afin d'en dégager des informations sur leurs besoins en services financiers, tout cela dans une optique opérationnelle. Des chiffres en grandes masses suffisent.

Les enquêtes qualitatives, sous forme d'entretiens semi-directifs, se prêtent mieux à ce type d'exercice que des enquêtes quantitatives, plus lourdes à traiter et n'apportant pas forcément une vision d'ensemble de la situation des ménages (avec notamment le risque de faire apparaître des corrélations sans qu'il y ait causalité en réalité).

Un entretien semi-directif se base sur une grille d'entretien : les questions que l'on se pose, les points sur lesquels on veut recueillir les informations, sont listés au préalable dans une grille. L'interview se mène de la façon la plus libre possible, sur le ton de la conversation, tout en

veillant à ce que les différents points listés soient abordés. L'enquêteur pose donc des questions, relance (contrairement à un entretien non directif où l'on laisse l'enquêté s'exprimer totalement librement), mais il ne s'agit pas d'un questionnaire. L'analyse peut s'affiner dans un deuxième temps (en phase de faisabilité par exemple ou au démarrage de l'opération) en réalisant des enquêtes quantitatives sur un ou quelques points d'analyse précis. Dans ce cas, il s'agira d'enquêtes quantitatives légères dont le traitement ne sera pas compliqué.

4. Caractériser la diversité des économies familiales

La première étape est de repérer la structure des unités économiques et de caractériser la diversité des économies familiales, afin d'élaborer une première typologie descriptive. Cette étape se fait essentiellement à dire de personnes ressources, soit par des entretiens individuels avec celles-ci, soit en organisant une réunion pour les faire parler à plusieurs et confronter les points de vue. L'enquêteur peut guider les personnes ressources dans leurs réflexions (1) en fonction d'hypothèses qu'il aura construites sur la base des connaissances accumulées dans les étapes antérieures (2) et en leur demandant de raisonner sur la base d'exemples concrets de familles de leur entourage.

4.1 Les unités économiques

Les termes de « famille », « ménage », sont souvent flous, voire impropres. Restreinte ou étendue, la « famille » est un ensemble de personnes apparentées, sans présager de la façon dont les fonctions économiques sont assurées. Le « ménage », mono- ou polygame, n'est pas toujours une unité économique pertinente. En fonction de leur place dans les structures familiales, les individus ont des marges d'autonomie et des devoirs vis-à-vis du collectif familial, qui varient selon les sociétés, et structurent profondément leurs logiques économiques. L'anthropologie économique a travaillé à identifier les différentes unités économiques, à comprendre la façon dont elles s'agençaient par rapport aux rapports familiaux, et à décrire les logiques économiques des différents types d'acteurs en leur sein[12].

> *Sans entrer dans le détail, notons que les unités de* production *(ensemble de personnes contribuant ensemble à l'alimentation du groupe familial), de* consommation *(ensemble de personnes consommant ensemble les produits d'un même grenier), de* résidence *(ensemble de personnes vivant sous le même toit ou dans la même cour) ne se superposent pas nécessairement : une même « cour » familiale peut regrouper plusieurs cuisines et plusieurs unités de production indépendantes. D'autre part, les unités de production sont incluses dans des unités* d'accumulation *(ou de patrimoine) qui peuvent être de taille variable (le ménage ou le segment de lignage), selon une logique patri- ou matri-linéaire.*

On s'intéresse ici aux unités de production (le plus souvent équivalentes aux unités de consommation, aux improductifs près). Elles se repèrent en général par l'existence d'un grenier commun, d'une même cuisine, parfois (comme en Afrique soudano-sahélienne) par l'existence d'un grand champ commun dont la récolte sert à assurer l'alimentation du groupe. Elles peuvent être réduites au ménage (éventuellement polygame) ou englober trois généra-

[12] Cf. Gastellu J.M., 1978 ; Ancey G., 1975, et la présentation synthétique dans Lavigne Delville Ph., 1991, *Méthodologie d'enquêtes économiques d'unités de production*, GRDR, pp 13 à 22.

tions : un chef d'unité de production et ses épouses, ses frères mariés ou non, ses enfants mariés ou non. Ce sont les règles d'héritage et d'installation des jeunes hommes mariés qui déterminent si les unités de production rassemblent un large ensemble de personnes, ou si au contraire l'installation autonome d'un jeune couple marque la séparation d'avec la famille.

En leur sein, les différents acteurs (chefs d'unité de production, autres hommes mariés, femmes jeunes ou âgées, jeunes hommes non mariés), ont des responsabilités différentes, des obligations de contribuer à l'économie de la famille (par leur travail sur les champs familiaux, par leurs revenus s'ils travaillent à l'extérieur), des marges d'autonomie (en temps disponible pour des activités économiques propres), des intérêts individuels (se constituer un revenu propre, pour ses besoins quotidiens ou pour préparer son mariage, etc.). Identifier la nature des unités de production est donc une première étape. Dans une zone donnée, il y a en général un modèle dominant, mais, là où des structures familiales élargies sont en cours de fragmentation, plusieurs cas de figure peuvent cohabiter. On détaillera ensuite les logiques économiques des membres des unités de production (femmes, jeunes, etc.).

4.2 La diversité des économies familiales

Les déterminants qui expliquent la diversité rencontrée dans une zone donnée peuvent être variés. On procède en identifiant les facteurs de diversité présents dans la zone et la façon dont ils se traduisent dans les économies familiales :

- *diversité socio-ethnique* ;
- *diversité géographique*, en terme de milieu naturel (induisant des systèmes de production différents) ; en terme de raccordement aux marchés (enclavement ou proximité urbaine, existence de filières spécifiques dans certaines zones, etc.) (en milieu urbain, la proximité du centre ville, le niveau d'équipement des quartiers, etc.) ;
- *diversité de structures familiales* (cf. ci-dessus). L'organisation économique familiale varie selon les sociétés : l'unité de production « traditionnelle » peut selon les cas être le ménage ou la famille élargie ; les femmes ont ou non des responsabilités économiques et du temps pour leurs propres budgets ; etc. De plus, ces structures se transforment parallèlement aux changements économiques et sociaux : dans de nombreuses régions, la famille élargie perd son rôle économique et on assiste à une fragmentation des unités de production. Dans un même village, on peut ainsi avoir des unités familiales très différentes. Ceci a des conséquences économiques très fortes, en termes de patrimoine, de main-d'œuvre, de besoins de consommation : ainsi, en Afrique soudano-sahélienne, les grandes familles élargies ont une meilleure capacité à mobiliser main-d'œuvre et investissements, et ont en général de meilleurs résultats économiques que les petites exploitations réduites au ménage ;
- *diversité de grands systèmes d'activités*. On appelle ainsi la gamme des activités économiques (agricoles, pastorales, halieutiques, commerciales, artisanales, migratoires, etc.) des individus membres d'une même unité de production. Ils peuvent être les mêmes pour tous les ménages (la taille de l'activité étant alors le principal facteur de différenciation économique : certains ont 1 ha et d'autres 10). Ou au contraire être significativement différents selon la taille de l'unité de production ou le niveau de richesse (par exemple, les petites exploitations, n'arrivant pas à vivre sur leur surface, combinant production vivrière, migration saisonnière, travail journalier et cueillette, là où les

« grosses exploitations » mettent l'accent sur les cultures de rente et mobilisent du travail salarié) ;

- *diversité de niveau de vie et de revenu*. Il est hors de question ici d'avoir des éléments chiffrés précis. Néanmoins, il est en général assez aisé de savoir ce qu'est une famille considérée comme « riche » (ou les différentes façons d'être riche), « moyenne », ou « pauvre » (ou les différentes façons d'être pauvre). Des indicateurs externes (type de maison, existence ou non de certains biens ou équipements) sont parfois très opératoires.

Sur la base de ces facteurs de diversité (et de leur importance relative), on peut constituer une typologie simplifiée. Selon le contexte, le ou les facteurs déterminants seront différents.

On cherche ici à avoir une typologie descriptive, de quatre ou cinq grands types maximums (avec éventuellement quelques variantes), combinant structure (taille de la famille, équipement, capital) et fonctionnement (système d'activités, niveau de richesse), avec un ordre de grandeur très grossier de prévalence dans la zone. Il faut que les catégories reflètent la diversité des situations pouvant être rencontrées mais aussi qu'elles soient représentatives d'un nombre significatif de familles dans la zone. Si tel type de famille ne représente qu'une faible proportion des familles de la zone et qu'il ne correspond pas à la cible de l'action, cela ne vaudra pas le coup de l'interroger car d'un point de vue opérationnel, il est peu probable que soit mis en place un type d'actions spécifiques.

5. Le fonctionnement des économies familiales, la gestion de la trésorerie, les trajectoires

5.1 Un échantillon raisonné

On travaille ici par entretiens semi-directifs approfondis auprès d'un échantillon raisonné de familles et d'individus. L'échantillon est raisonné de façon à couvrir les types identifiés ci-dessus, avec 3 ou 4 enquêtes minimum par grand type retenu, de façon à comprendre la diversité interne au type. Un certain nombre de cas atypiques peuvent être ajoutés, de façon à éclairer certains cas de figure ou mécanismes. En particulier, si l'enquête vise avant tout l'unité de production, enquêter des femmes sur leurs propres logiques économiques est indispensable.

On aboutit ainsi à un échantillon d'environ de 20 à 30 personnes. La durée indicative est de 1h30 à 3 heures par entretien.

5.2 Une grille d'enquête

« Ce travail préalable permet de construire la grille synthétique d'enquête, c'est-à-dire la fiche synthétisant par ménage les données qui permettent de comprendre la structure de l'unité de production, ses activités et ses résultats. …/… Il ne s'agit pas de grilles d'enquêtes fermées à remplir directement en cours d'entretien, mais d'un résumé, à remplir après coup et où se trouvent les résultats chiffrés et les commentaires qualitatifs »[13].

[13] cf. Ph. Lavigne Delville, 1991.

Afin d'éviter de se noyer dans l'information et de perdre l'essentiel, il est important de définir au préalable les questions auxquelles on veut répondre, afin de déterminer les axes d'analyse à approfondir de ceux qu'on pourra négliger ou survoler. On aura toujours cette grille synthétique en tête (et près de soi) quand on abordera l'entretien avec les personnes afin d'être certain de ne pas oublier des aspects importants d'analyse.

Dans notre cas de microfinance, l'entrée d'analyse pertinente sera d'abord de comprendre les stratégies économiques des ménages et de voir en quoi les questions de financement influencent ces stratégies.

Comprendre le fonctionnement d'une famille consiste à identifier ses stratégies et ses décisions ou autrement dit, à expliquer comment elle gère ses facteurs de production et pourquoi elle les gère de cette manière, pourquoi la famille a décidé de faire telle ou telle activité, comment elle mène ses activités, comment elle gère ses recettes et pourquoi elle les gère de cette manière. La connaissance du fonctionnement d'une famille permet d'avoir une vision globale et dynamique de la famille, d'identifier des liens de cause à effet entre la structure et le fonctionnement, et d'identifier les contraintes et problèmes que rencontre la famille.

En fonction des questions spécifiques qu'on se pose, le contenu de la grille synthétique d'enquête différera. Dans tous les cas, on retrouvera les contenus minimaux suivants :

Les éléments sur la structure de la famille

La **structure** d'une famille, c'est-à-dire l'ensemble des caractéristiques qui permettent de donner une description statique de la famille :

- *les caractéristiques démographiques* (nombre de personnes, nombre d'actifs principaux et secondaires, âge, niveau d'éducation, etc.) ;
- *les facteurs de production* (terre, capital dont troupeaux, main-d'œuvre) et *biens possédés* ;
- *le budget géré par la famille dans ses grandes masses* (en priorité celui du chef de ménage mais aussi de l'ensemble des actifs de la famille si le budget est mis en commun). La reconstitution se fera sur le budget de l'année précédente. Le but est d'arriver à un chiffre global. On évaluera ce budget (1) du point de vue des ressources en partant de la liste des activités menées et en intégrant les revenus hors activités tels que les revenus de la migration, les dons, les décapitalisations ou encore les emprunts éventuels et (2) du point de vue des emplois (coûts de production, consommation/ éducation, investissements productifs et improductifs). Généralement, en partant des activités et en interrogeant les personnes sur les sources complémentaires de rentrée, on arrive sans trop de problème à reconstituer les ressources. En revanche, il est souvent impossible de reconstituer correctement les emplois en enquêtes rapides. On se contentera toujours d'approfondir les besoins en consommation alimentaire et les coûts de production.

> *Dans le budget : en milieu rural, on tiendra compte des activités agricoles et extra-agricoles et on valorisera les flux auto-consommés.*
> *Rappel : l'**autoconsommation** correspond à tous les produits de l'exploitation consommés sur l'exploitation.*
> *Ex.1 : riz, légumes, poissons destinés à l'alimentation familiale*
> *Ex.2 : son, légumes, maïs, manioc destinés à l'alimentation des animaux élevés par la famille.*

Ex.3 : paddy conservé pour les semences.
L'intégration de flux en nature et de flux monétaires peut poser des problèmes méthodologiques, car il faut pouvoir donner arbitrairement un prix aux valeurs auto-consommées.

- *Signes extérieurs de richesse* : type d'habitat, équipements et biens de consommation possédés. Lorsque la reconstitution budgétaire pose problème, l'observation des signes extérieurs de richesse peut permettre de situer les familles les unes par rapport aux autres. Mais attention, certains critères peuvent être trompeurs. Par exemple chez les éleveurs, comme en Mauritanie, bon nombre d'urbains des villes secondaires, de culture nomade, ont des maisons modestes mais possèdent de grands troupeaux en brousse.

Les éléments sur le fonctionnement de la famille

Le **fonctionnement** d'une famille correspond à la mise en œuvre concrète des stratégies de la famille. Les stratégies visent à répondre à des grands objectifs, du type : assurer l'alimentation du groupe familial, faire face aux besoins monétaires, maintenir et développer des réseaux sociaux, maintenir et élargir le patrimoine, permettre l'installation des jeunes, etc.

*Les familles paysannes font souvent face à un **cycle domestique** : un jeune ménage s'installe, il a peu de terres, mais peu de besoins. Les enfants grandissent, arrivent un stade où les besoins alimentaires sont élevés mais la force de travail réduite. Puis les enfants, aptes à travailler, accroissent la force de travail disponible tandis que, par location ou achat, la surface en terre s'accroît. Lorsque les enfants se marient et quittent la maison, le ménage âgé voit ses besoins diminuer, mais sa force de travail également à un moment où, ayant accumulé des terres, il peut parfois devenir cédeur de parcelles. Ayant en permanence un nombre relativement élevé de membres, de différents âges, les grandes unités de production d'Afrique de l'ouest échappaient en partie au cycle domestique.*

En microfinance, on cherchera le plus souvent à savoir comment les questions de financement influencent les stratégies des différents groupes de familles identifiées et en quoi une action de microfinance pourrait améliorer ces stratégies.

- (1) Pour obtenir des informations sur ces questions spécifiques, on interrogera les personnes enquêtées sur leur **trajectoire** en comparant le passé à aujourd'hui et en les interrogeant sur les perspectives qu'ils perçoivent. Il s'agit d'identifier en quoi la contrainte des ressources financières (pas d'accès ou un accès inadapté) est un facteur explicatif d'une dégradation de situation ou d'une absence de perspectives et inversement.

Ex : Comment a évolué la situation du ménage par rapport à l'année dernière et par rapport à une période encore plus ancienne (5 ans par ex). Qu'est-ce qui explique cela ?
Quels changements voit-on apparaître dans les activités par rapport à avant : si apparition de nouvelles activités, grâce à quoi ? Si disparition, à cause de quoi ?
Comment les gens voient leur situation future par rapport à aujourd'hui ? Pourquoi ?

- (2) La **comparaison de la trajectoire** personnelle de la personne interrogée à celle d'autres familles de la zone peut permettre de mettre en lumière d'autres aspects intéressants.

Pourquoi d'autres familles font-elles d'autres activités ? Comment arrivent-elles à échapper aux contraintes identifiées ?

Dans cette analyse, il faudra veiller à bien mettre en perspective les contraintes de financement par rapport à d'autres contraintes (manque de savoir-faire, manque de main-d'œuvre, saturation de marché, problèmes climatiques, etc.) pour éviter de faire de la sur-interprétation sur les questions de financement.

- (3) En milieu rural où les flux de trésorerie sont très irréguliers (concentration des rentrées financières en période de récolte), il sera intéressant de retracer **le calendrier des activités économiques et de le mettre en lien avec le calendrier des entrées et sorties de trésorerie** sur l'année, afin d'identifier les périodes où l'argent manque des périodes où l'argent rentre, et de comprendre sur cette base comment les gens gèrent cette irrégularité (vente des récoltes à bas prix, décapitalisation, épargne sur pied, emprunts à des usuriers, tontines). Discuter des pratiques d'épargne et d'endettement autour d'un tel calendrier donne accès de façon concrète aux stratégies.
- Faire parler concrètement les gens sur la manière dont ils gèrent les **évènements exceptionnels** et plus généralement toute situation qui amène à dépenser beaucoup en distinguant la question des **événements prévisibles** (mariage, scolarité, fêtes religieuses, etc.) de celle des **évènements aléatoires** (maladie, sécheresse, mauvaise vente). Identifier les points clés de sortie de crise peut donner des pistes pour l'action.
- Pour les familles déficitaires ou précaires, analyser les façons **de gérer les crises alimentaires et les manques de moyens financiers** : migrations temporaires, travail journalier, endettement, etc.
- Analyser les **processus d'accumulation et de gestion du surplus.** Au-delà de la couverture de l'alimentation et des besoins essentiels, la question est de savoir si des surplus existent et comment ils sont gérés : épargnés (sous quelle forme ?) ? Redistribués ? réinvestis ? Là aussi cet axe d'analyse peut donner des pistes pour définir des produits d'épargne notamment.
- Analyser le **recours à des services financiers formels** (systèmes de microfinance ou autres) ou **informels** (tontines, usuriers, boutiquiers, commerçants), en rapport avec les cycles annuels de trésorerie, et les événements, prévisibles ou non.

Pourquoi les gens ont-ils recours à telle solution plutôt qu'à d'autres ? Quels sont les avantages/inconvénients des solutions existantes ?

5.3 Le déroulement et le dépouillement des enquêtes

Pendant l'entretien, l'enquêteur prend des notes. L'enregistrement de la conversion est l'idéal pour refaire une retranscription fidèle de l'entretien, mais peut mettre mal à l'aise l'enquêté. Être à deux permet de se partager les rôles d'interview et de prise de note et d'être plus efficace. Cela permet aussi de faire le point après l'entretien et de noter les points saillants.

Pour vérifier la cohérence des informations et aider à la partie finale de l'entretien (sur les stratégies), il est utile d'avoir élaboré au préalable une fiche synthétique d'enquête, rassemblant les principaux éléments de description et de fonctionnement. Cette fiche est remplie au fur et à mesure de l'entretien, et permet de vérifier si les informations sont complètes et cohérentes, éventuellement de relancer une dernière série de questions.

En fin d'entretien, il s'agit d'aboutir à une vision synthétique du fonctionnement du ménage et de la vérifier auprès de la personne interrogée. Rapidement ensuite, il faut remettre au propre la représentation synthétique que l'on se fait du ménage.

On pourra retranscrire les résultats sous forme de tableaux reprenant les principaux traits saillants des familles (éléments quantitatifs ou qualitatifs).

L'analyse vise à :

1/ affiner/corriger la typologie ;

2/ comprendre le fonctionnement des différents types de ménages, les problèmes clés qu'ils rencontrent, la façon dont ils gèrent leur trésorerie et leurs investissements, et identifier les points clés sur lesquels une offre de services financiers bien ciblée pourrait leur être d'un apport réel.

Au bout du compte, le but est de pouvoir obtenir un profil type par catégorie de ménages identifiée et de pouvoir associer à chaque profil le type de contraintes et de services financiers recherchés.

6. Références bibliographiques pour en savoir plus

Références de base sur les méthodes d'enquêtes

- Beaud S. et Weber F., 1997, *Guide de l'enquête de terrain*, Coll. Repères, Paris, La Découverte, 328 p.
- Blanchet A. et Gotman A., 1992, *L'enquête et ses méthodes, l'entretien*, n° 19, coll. 128, Paris, Nathan Université, 128 p.
- Olivier de Sardan, J.P., 2000, « Rendre compte du point de vue des acteurs : principes méthodologiques de l'enquête de terrain en sciences sociales », in Lavigne Delville Ph., Sellamna N. et Mathieu M. coord., 2000, *Les enquêtes participatives en débat : ambitions, pratiques, enjeux*, Paris/Montpellier, Karthala/Gret/Icra.

Economies familiales

- Ancey G., 1975, *Niveau de décision et fonction objectif en milieu rural africain*, note n°3, AMIRA.
- Gastellu J.M., 1978, « Mais où sont donc ces unités économiques que nos amis cherchent tant en Afrique ?, note n° 26, in *Enquêtes et outils statistiques, le choix d'une unité*, AMIRA/INSEE, pp.99-122.
- Lavigne Delville Ph., 1991, *Méthodologie d'enquêtes économiques d'unités de production*, GRDR, 65 p.

Annexe 4 : L'identification des partenaires locaux potentiels, une étape clé

Christine Poursat

Dans le cadre d'un nouveau projet de microfinance, l'identification d'un partenaire local est une question clé. L'objectif étant de mettre en place une offre pérenne de services financiers, il est en effet nécessaire, dès le début du projet, de prévoir la prise en charge de la gestion de la future institution à une équipe locale (dès le départ ou à terme). En général, la stratégie de l'opérateur (encouragée par les bailleurs, qui font parfois du partenariat local une condition *sine qua non* du contrat) est de privilégier la contractualisation avec un partenaire local, pour que celui-ci gère la future structure ou devienne à terme une IMF autonome. En effet, passer d'une équipe salariée à une institution autonome pose la question de la construction d'une gouvernance et d'une capacité de management, étape qui n'est pas impossible, mais est souvent difficile lorsque l'on part d'une logique « projet »[14]. Le recrutement et la gestion « en direct » d'une équipe locale n'est donc en général que la dernière option retenue, lorsque aucun partenariat local ne s'avère possible.

Les types de partenaires potentiels peuvent être variés : IMF, ONG généraliste, organisation paysanne, ONG confessionnelle, bureau d'études, organisation de masse, banque privée ou d'État, etc.

Plusieurs cas de figure sont possibles :

- Une organisation locale donnée est imposée ou fortement conseillée par le bailleur ou par le gouvernement ;
- Une seule organisation locale se trouve sur la zone, souvent généraliste. Elle est quasiment en situation de monopole ;
- Il existe plusieurs partenaires potentiels, de compétences et statuts divers ;
- Il n'existe aucune structure sur la zone.

Il est parfois nécessaire de s'engager avec un partenaire potentiel dès le stade de l'identification, donc très rapidement, et sur la base d'une connaissance limitée du paysage institutionnel de la microfinance dans le pays. Dès lors, il est indispensable d'approfondir sa connaissance de la ou des organisations susceptibles de s'engager dans l'action. Quels sont les pré-requis minima pour accepter de s'engager à ce stade ? Quels sont les outils d'évaluation des capacités, en tenant compte de la diversité des situations et des partenaires possibles ?

[14] Cf. Gauthier N., 1999, *Construire une capacité locale de management : une dimension essentielle de la transformation d'un projet en institution. Réflexions à partir d'EMT, institution cambodgienne de microfinance*, Coopérer aujourd'hui n°8, 40 p.

1. L'identification : quels pré-requis pour un partenariat ?

1.1 Les principaux points d'analyse rapide

Quelle que soit l'organisation, le but est de définir si elle peut être à même de couvrir, à terme, la clientèle cible par des services financiers pérennes. Dans cette optique, les points essentiels à vérifier sont :

- *La vision de l'organisation* : correspond-elle aux objectifs prévus par le projet (perspective de pérennité notamment) ?
- *La spécialisation en microfinance* : dans le cas de plusieurs activités, le degré d'autonomie de la fonction financière par rapport aux autres activités exercées.

La spécialisation du partenaire (ou éventuellement sa spécialisation déjà prévue à brève échéance), est identifiée pour nous comme un pré-requis essentiel, sur la base d'une expérience partagée entre les praticiens français[15].

Si ces deux premiers pré-requis se vérifient, plusieurs autres points sont à évaluer :

- *Solidité et pérennité de la structure* (sur le plan financier, des ressources humaines, de la gouvernance) ;
- *Existence de personnel spécialisé* (ayant déjà des compétences en gestion, finance, etc.) ;
- *Compétences du partenaire déjà démontrées* localement ou sur d'autres zones ;
- (Pour les IMF et acteurs financiers déjà existants) *clientèle cible* (prévue ou déjà couverte, lorsqu'il s'agit d'un système financier existant), *produits financiers réellement offerts et résultats obtenus*, *adéquation des produits proposés* à la cible du projet ou intérêt à diversifier l'offre pour de nouveaux publics ;
- Éventuellement *capacité d'élaboration d'une nouvelle méthodologie*, ou au minimum, ouverture d'esprit permettant l'assimilation d'une nouvelle méthodologie et d'une approche différente.

Les problèmes rencontrés dans le partenariat sur la durée peuvent relever de différents domaines, et il est utile, dans l'évaluation rapide, de garder en tête les risques potentiels suivants[16] :

- Faible professionnalisme, gestion budgétaire insuffisante, pour des ONG peu structurées ou de très petite taille ;
- Dépendance financière envers le projet, pour des structures ayant peu de possibilités d'activités par ailleurs sur la zone, ce qui peut amener à des dérives sur l'utilisation des ressources et/ou à une difficulté d'autonomisation de l'équipe microfinance créée ;
- Rôle très négatif d'un ou plusieurs leaders de l'organisation, même si par ailleurs l'organisation en question est correctement structurée.

[15] Voir « Peer review - Revue par les pairs. Propos d'étape. Enseignements et interrogations sur les modes d'intervention en microfinance tirés de la revue du portefeuille du CIDR », CERISE, 2003. Téléchargeable à l'adresse suivante : http://www.cerise-microfinance.org/publication/pdf/intervention/Peer-review-etape-Cidr.pdf

[16] Idem.

Pour les institutions financières existantes (IMF ou banques), il faut souligner autant que possible dans l'identification la nécessité de réaliser (lors de l'étude de faisabilité par exemple) une vraie évaluation institutionnelle préalable, permettant de comprendre clairement leurs forces et faiblesses, non seulement en termes de résultats financiers, mais aussi de solidité institutionnelle, et d'adapter l'appui.

1.2 Le cas particulier des institutions financières existantes

La question centrale est : est-ce que l'offre actuelle peut être améliorée pour répondre aux objectifs du projet, et est-ce une véritable option stratégique pour l'institution ?

L'avantage de travailler avec une organisation existante est de pouvoir s'appuyer sur une organisation en place sans être obligés de partir de zéro. En particulier, cela assure l'existence d'une équipe et d'un mode de management, d'une capacité de gestion, de gouvernance et de pilotage, sur lesquelles s'appuyer pour développer des produits nouveaux et/ou des antennes nouvelles dans de nouvelles zones ; toutes choses qui sont à construire en même temps que les produits financiers lorsque l'on crée une équipe *ex nihilo*, même en embauchant des agents expérimentés.

- s'il existe un système bancaire, il faut vérifier s'il peut être intéressé par le public visé et à quelles conditions ;
- s'il existe déjà dans la zone et/ou dans le pays des IMF ou autres opérateurs de crédit, il faut pouvoir se faire une idée de leur professionnalisme et leur image auprès de la population.

Il est important de vérifier que ce partenaire potentiel a des objectifs compatibles avec la clientèle cible définie (dans bien des cas, les banques privées ne sont pas intéressées par de très petits prêts sans garantie matérielle, par exemple).

Par ailleurs, s'il est toujours souhaitable de prendre en compte d'abord les capacités locales pour une intervention, il faut garder en tête qu'il est parfois plus simple d'initier une nouvelle expérience de microfinance que de vouloir à tout prix réformer un système qui fonctionne mal. Cela est le cas en particulier des structures publiques, dont il ne faut pas sous-estimer la difficulté et le coût de réforme.

2. La faisabilité : évaluation des partenaires potentiels

Durant la phase d'identification, l'identificateur aura pu vérifier un ensemble de pré-requis nécessaires à toute implication d'une organisation locale dans le projet. Il n'aura généralement pas le temps de faire une évaluation plus en profondeur de ce partenaire potentiel. Cela se fera plutôt lors de la phase de faisabilité.

2.1 Un outil pratique d'évaluation d'une IMF : le cadre d'évaluation du CGAP

Ce cadre d'évaluation est un manuel disponible en anglais et en français ; initialement, c'est un outil interne du CGAP, qui était destiné à évaluer les IMF avant de leur accorder un financement. Il a ensuite été diffusé plus largement, et est devenu une référence en terme d'évaluation des IMF. Il est fréquent que des termes de références d'évaluations commanditées par des bailleurs de fonds y fassent référence.

Le cadre répertorie les éléments d'informations à recueillir auprès de l'IMF et donne des clés d'analyse, proposant par exemple au niveau financier des méthodes assez simples de retraitement des comptes, pour tenir compte des effets de l'inflation. Le cadre comprend quatre principaux chapitres :

- ▷ les facteurs institutionnels de l'IMF (histoire, gestion, gouvernance, systèmes d'informations, audit…) ;
- ▷ les services, clientèle, marché ;
- ▷ les objectifs stratégiques ;
- ▷ les résultats financiers (retraitement des comptes, utilisation d'indicateurs principaux pour l'analyse de la rentabilité, de l'efficacité, de la qualité du portefeuille, etc.).

Des annexes et une disquette permettent de calculer rapidement le taux d'intérêt effectif et d'analyser les comptes de l'IMF.

Les informations requises sont parfois très détaillées (au niveau financier notamment), ce qui n'est pas forcément adapté à des institutions peu formalisées ou de faible taille. On peut aussi objecter que certains aspects sont traités de façon très restrictive (la gouvernance, par exemple). Mais il est assez simple d'adapter l'outil, qui est pratique et correspond bien à son objectif d'un survol complet des activités de l'IMF.

Au minimum, même au stade de l'identification, il est très pratique de se servir du cadre comme d'une bonne « *check-list* » des informations à regarder (ou du moins pour vérifier qu'elles sont disponibles !) lorsque l'on envisage un partenariat avec une IMF.

2.2 Un complément intéressant : la grille « gouvernance » développée par Cerise

Un enjeu essentiel de viabilité et de pérennité des IMF est leur gouvernance, c'est-à-dire leur capacité à définir et mettre en œuvre une politique, et à assurer les décisions stratégiques. Cette dimension est trop souvent négligée dans les analyses des IMF, au profit de visions plus strictement financières.

Cette grille a été développée par les membres de Cerise[17] en 2002, sur la base de quatre études de cas portant sur des IMF de statuts et d'origines géographiques différentes. L'originalité de cette grille est de vouloir analyser, outre la gouvernance formelle (fonctionnement des instances, outils de contrôle…) la réalité du pouvoir au sein de l'IMF, et la qualité des liens entre prise de décision et application pratique.

Cette grille est en cours d'opérationnalisation, un outil d'évaluation rapide sera disponible mi-2004.

[17] CERISE (Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-crédit) est une plate-forme d'échanges et de capitalisation qui regroupe les principaux opérateurs français en microfinance (www.cerise-microfinance.org).

2.3 Dans tous les cas, travailler les modalités de partenariat

Il est important, lorsque des interrogations subsistent sur les capacités du partenaire et la possibilité de mener un projet efficace avec lui (ce qui est en général le cas à ce stade !), de « tester » le partenariat, en prévoyant des étapes claires d'évaluation et validation de la mise en œuvre du projet, et/ou en lancer le projet à une échelle réduite à titre de test. Il faut aussi adapter le projet aux attentes, contraintes et faiblesses du partenaire. Par exemple, un programme de renforcement des capacités du partenaire pourra être prévu avec le partenaire lui-même.

3. Références bibliographiques pour en savoir plus

- *Identification des opérateurs locaux de développement : éléments méthodologiques pour un repérage préalable à un projet en collaboration*, Houssard Ludovic, GRET, 2001, téléchargeable sur le site du Gret à l'adresse suivante :
  http://www.gret.org/ressource/doc_scien/pdf/doc19.pdf
- *Cadre d'évaluation des Institutions de microfinance, guide pratique du CGAP*, octobre 1998. Téléchargeable sur le site du CGAP à l'adresse suivante :
  http://www.cgap.org/docs/TechnicalTool_04_French.pdf
- *La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et étude de cas*, CERISE. Octobre 2002. Téléchargeable sur le site de Cerise à l'adresse suivante :
  http://www.cerise-microfinance.org/publication/gouvernance.htm#telecharger

Annexe 5 : L'identification dans le cadre d'une reprise de réseaux

Rédigée par Frédéric Chastenet,
sur la base de documents de Frédéric de Sousa Santos

Un certain nombre de structures de micro crédit traversent des crises, parfois profondes, pouvant mettre en danger leur existence. Face à ces crises, les bailleurs sollicitent parfois des opérateurs expérimentés pour apporter un appui à l'IMF en crise, d'en assurer temporairement la direction dans le cadre d'un programme de redressement, voire de la « reprendre » à part entière. L'expérience montre qu'un bailleur s'acharnera volontiers à maintenir les activités d'un réseau de microfinance existant et qu'il préférera donner une seconde chance à l'institution en contractant un nouvel opérateur plutôt que d'envisager un échec.

La principale différence avec la mise en place d'un nouveau projet est qu'il existe toute une histoire, un vécu opérationnel, institutionnel et relationnel du réseau auquel le repreneur devra faire face. Il s'agira de composer avec cette histoire.

Ce cas de figure spécifique à la thématique de l'identification est donc relativement délicat et engage à beaucoup de prudence. Quelles questions se poser alors dans le cadre d'un projet de reprise d'un réseau en crise pour fonder sa décision d'y aller ou non ?

1. L'identification c'est : « on y va ou pas ? »

Pour répondre à cette question il s'agit de réaliser un diagnostic qui permette de sérier les contraintes à lever, de manière à évaluer quelles sont les actions possibles de redressement. Ce diagnostic peut comprendre les étapes suivantes :

1.1 Connaître les causes de la crise …

On pourra analyser les causes externes à l'institution d'un point de vue politique, économique ou encore climatique. Il sera cependant important de comprendre quels dispositifs de gestion des risques ont été mis en place, aussi bien en termes d'anticipation que de résolution des difficultés rencontrées.

On distinguera ensuite les causes internes qui renvoient à la structure même de l'IMF ainsi qu'aux défaillances des équipes opérationnelles ou dirigeantes. Une attention particulière sera portée à l'étude des points suivants : une approche méthodologique inadaptée, l'absence de procédures opérationnelles et financières formalisées, le non-respect des procédures initiales, le manque de formation, la mauvaise gestion des risques, les cas de détournement, une gouvernance défectueuse, etc. La possibilité de redressement, mais aussi la démarche à adopter, les compétences à mobiliser, ne sont pas les mêmes selon les causes de la crise.

1.2 … et mesurer son ampleur

L'importance de la crise et les difficultés de reprise qui s'en suivent dépendent bien évidemment de la taille de l'IMF dans l'absolu et du niveau de décentralisation de ses activités.

Il s'agira de déterminer ici si la crise est généralisée ou bien si elle ne concerne qu'une partie du réseau. Dans ce dernier cas de figure, quelles sont les opportunités de pouvoir s'appuyer sur l'entité qui fonctionne correctement et de s'en servir comme référence vertueuse dans le redressement à mener ?

1.3 Connaître les acteurs

Par le biais d'enquêtes de satisfaction il sera indispensable de bien situer la place, l'implication et les attentes de chaque acteur par rapport aux résultats du réseau. A tous les niveaux - clients, membres, équipes opérationnelles et administratives, dirigeants, autorités, bailleurs - l'enjeu est de mesurer quelles sont les perceptions de la situation actuelle, quelles sont les motivations par rapport aux changements à mettre en œuvre, et quelles sont les compétences à déployer.

Quelle est la réelle volonté de redressement ? N'y a-t-il pas des parties qui tirent profit de la situation de crise ? Comment récupérer la confiance des acteurs déçus par les mauvaises performances ? Quel est le degré d'autonomie de l'IMF ? Quelles sont les capacités des autorités à travailler de conserve (ministères et banque centrale notamment) ? La perception de la situation par les équipes dirigeantes et les membres de l'organe de gouvernance (CA, etc.), leur accord sur le diagnostic, leur volonté de redresser l'organisation, sont déterminants : une intervention de restructuration qui serait mal reçue s'affronterait à des oppositions internes fortes.

1.4 Se connaître

La reprise de réseau en difficulté est une tâche ardue, un métier complexe. Avant de se lancer dans une telle aventure, l'opérateur-identificateur devra faire un bilan sur ses propres compétences, sa motivation. Quelle légitimité peut-il acquérir dans ce contexte et comment la construire rapidement ? Quelle capacité à construire des partenariats ? Quelles sont ses compétences pour communiquer et mettre en œuvre le changement ?

Se connaître, c'est aussi se connaître mutuellement. Donner l'opportunité à l'IMF en crise de connaître le candidat potentiel à la reprise, de connaître sa façon de travailler, peut favoriser la compréhension mutuelle et réduire les blocages ou réticences.

1.5 Evaluer les ressources disponibles

Avant d'évaluer la faisabilité de la reprise, l'opérateur doit se demander si le montage institutionnel de l'IMF est solide en soi ou s'il faut le remettre en cause. En d'autres termes, quel serait le potentiel de l'IMF hors contexte de crise ?

Les difficultés d'un réseau trouvent souvent leur origine dans une certaine faiblesse des ressources humaines : quelles sont les compétences disponibles pour mieux encadrer et évaluer les équipes ? Quelles sont les possibilités de promotions internes ou de recrutements ?

En termes de ressources financières, l'opérateur devra vérifier que les budgets alloués aux investissements (notamment en termes logistiques ou pour la mise en place d'un Système d'Information de Gestion), à la formation et aux services d'assistances techniques sont à la hauteur des moyens à mettre en œuvre.

Pour une meilleure efficacité du redressement, les possibles externalisations de services devront être envisagées.

1.6 Estimer la capacité d'influer sur les politiques

Les actions de redressement peuvent être limitées, voire bloquées par un cadre légal inadapté. Si le cadre légal et réglementaire porte une responsabilité dans la crise, ou dans la difficulté à la traiter, il faut s'interroger sur la capacité à peser sur lui. Comment exercer alors un lobbying constructif ? Quelles contributions et flexibilités apporter au cadre réglementaire ? Des dérogations sont-elles envisageables pour lever les contraintes et si tel est le cas, comment les négocier ?

1.7 Hiérarchiser les difficultés

A ce stade, la question est de savoir à quelles contraintes s'attaquer en priorité. Quels sont les risques associés à ces difficultés et quel est le degré d'actions envisageable ? Certaines contraintes peuvent apparaître comme rédhibitoires ; il s'agira de les définir clairement.

1.8 S'accorder avec les représentants de l'institution sur la validation du diagnostic et les pistes du redressement

Mener un processus de changement dans une organisation suppose un pouvoir effectif et un accord minimal sur le processus. De fait, il est indispensable pour le bon déroulement des activités futures que le diagnostic de la situation, ainsi que les grandes lignes de la stratégie de redressement qui se dessinent, soient discutés et validés par les dirigeants actuels du réseau en crise. Cela peut nécessiter un processus en plusieurs étapes, permettant de construire une analyse partagée de la situation, puis de ses causes, et faire accepter le besoin de changement. Sinon, le risque de stratégies de blocage est très fort.

1.9 Définir la nature du mandat de l'opérateur « repreneur »

A partir de ce diagnostic, l'opérateur doit avoir la possibilité de mettre en œuvre le plan de redressement qu'il propose. Il s'agira de définir clairement et de manière contractuelle quels sont ses objectifs à atteindre, sa réelle implication dans le schéma, ses responsabilités y compris en cas d'échec, ses marges de manœuvre. Une posture d'appui à des équipes ou un conseil d'administration en place imposent une obligation de moyens (alimenter les dirigeants en analyses et propositions, les appuyer dans la mise en œuvre de celles qu'ils décident, etc.), mais non de résultats, à partir du moment où l'opérateur n'a pas la responsabilité de la mise en œuvre. Inversement, une obligation de résultat ne peut s'envisager que si l'opérateur a la pleine capacité de mettre en œuvre le plan de redressement qu'il a proposé, ce qui demande qu'il prenne de facto la direction de l'organisation, avec les problèmes institutionnels et politiques que cela peut entraîner, surtout si le plan implique un changement important dans les structures de gouvernance et leurs titulaires.

Négocier un mandat réaliste, sur une base contractuelle cohérente, avec les bailleurs et la gouvernance de l'IMF, fait partie intégrante de la faisabilité d'une reprise d'IMF en crise. Cette ultime étape doit permettre la décision de reprise ou non du réseau.

2. La faisabilité, c'est : « comment s'y prend-on ? »

Une fois la décision prise par le repreneur et les dirigeants de s'engager dans le redressement du réseau, ils devront définir ensemble les modalités opérationnelles du plan de redressement.

Du point de vue de l'opérateur, les messages à faire passer doivent trouver leur équilibre entre motivation et réalisme. Il ne s'agit pas de promettre la lune et d'arriver en position de grand magicien.

Dans la définition de ce mode opératoire, il s'agira de privilégier soit une intervention au sein même de l'IMF, soit d'envisager l'absorption du réseau par une autre IMF existante ; plus saine bien entendu.

Fondamentalement, le plan de redressement définira les objectifs à atteindre par étapes, il renseignera sur les indicateurs à suivre pour s'assurer du bon déroulement de la reprise. Enfin, il fixera des échéances de progression du chantier.

L'opérateur devra également étudier quelles sont les possibilités de retrait en cas d'évolution non satisfaisante.

3. Références bibliographiques pour en savoir plus

- De Sousa Santos Frédéric, S'engager auprès d'une Institution de Microfinance en crise : entre audace et prudence, premiers repères méthodologiques, GRET, article à paraître début 2005.

est disponible sur le site du Gret : www.gret.org/ressources en ligne

Le monde change, les façons de travailler en coopération aussi. Au Sud comme au Nord, effervescence associative, libéralisation économique et décentralisations administratives renouvellent le paysage institutionnel. Les revendications légitimes des citoyens à plus de prises sur leurs conditions de vie amènent à inventer des articulations originales entre démocratie participative et démocratie élective. Pour rompre les logiques d'exclusion, pour assurer un accès équitable aux services et aux opportunités économiques, de nouvelles articulations entre État, marché et société civile sont à créer, et à consolider institutionnellement et juridiquement.

La légitimité d'actions de solidarité internationale est d'y contribuer, aux côtés des acteurs locaux engagés dans de telles démarches. Mais le système d'aide favorise trop souvent les modes, les impositions de problématiques, les solutions toutes faites. Coopérer aujourd'hui implique de travailler en phase avec les dynamiques sociales, politiques et institutionnelles locales, avec une exigence accrue en termes de qualité et d'efficacité à long terme.

Publiée par la Direction scientifique du Gret, cette série souhaite contribuer au renouvellement de la réflexion stratégique et méthodologique sur l'intervention de développement et les pratiques de coopération, à partir d'une réflexion critique sur les pratiques. Principalement issue des travaux et actions menés au Gret, elle accueille volontiers des textes externes.

➤ **Derniers titres parus**

n° 37. « Quelles articulations entre politique de santé et micro-assurance ? Réflexions à partir du projet de micro-assurance santé du Gret au Cambodge » (Christine Poursat, Gret/Direction scientifique, juin 2004, 33 pages).

n° 38. « Accompagner l'émergence et le renforcement des sociétés civiles. Mieux comprendre les enjeux » (Jeanne Planche, CFSI, Gret/Direction scientifique, août 2004, 51 pages).

n° 39. « Consolider les médias africains. Une réflexion sur l'action des bailleurs de fonds » (Pierre Daubert [Gret], Gret/Direction scientifique, septembre 2004, 17 pages).

n° 40. « Façonner les règles du jeu : l'élaboration progressive d'une institution de microfinance dans le Chin State (Myanmar) » (Murielle Morisson [Gret], Gret/Direction scientifique, octobre 2004, 64 pages).

Groupe de recherche et d'échanges technologiques
211-213 rue La Fayette 75010 Paris, France
Tél. : 33 (0)1 40 05 61 61. Fax : 33 (0)1 40 05 61 10
gret@gret.org - http://www.gret.org

GRET