

Avancement de la microfinance par le biais du leadership des associations

PRESTATION DE  
SERVICES DE VALEUR



**Stratégies de formation :  
une note technique pour les  
associations de microfinance**

2010

Copyright © 2010 The SEEP Network

Certaines sections de cette publication peuvent être copiées ou adaptées pour répondre aux besoins locaux sans la permission du Réseau SEEP, tant que les parties copiées sont distribuées gratuitement ou sans frais, à but non-lucratif. Veuillez faire mention du Réseau SEEP et «Stratégies de formation : une note technique pour les associations de microfinance » pour les sections que vous extrayez.

Pour toute reproduction à usage commercial, veuillez demander permission auprès de

The SEEP Network  
1875 Connecticut Avenue NW  
Washington, DC 20009-5721  
Tél. : 1 202-534-1400 Télécopie : 1 202-534-1433

La publication de ce document a été rendue possible grâce au généreux soutien de la Fondation Citi.

# Stratégies de formation : une note technique pour les associations de microfinance

Le Réseau SEEP

Auteurs collaborateurs : Megan Montgomery,  
Jenny Morgan et Sharon D'Onofrio

Original en anglais

Traduit par Jean-Marc Poisson



Citi Foundation



# TABLE DES MATIERES

<b>Remerciements</b>	<b>iii</b>
<b>Abréviations</b>	<b>iv</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>1 Approches de formation pour les associations de microfinance</b>	<b>2</b>
Approches directes et indirectes	2
Approche mixte	2
<b>2 Élaborer une stratégie de formation</b>	<b>6</b>
Comprendre le marché	6
Évaluer les besoins de formation	6
Demande de services de formation	8
Offre de services de formation	9
Évaluer la capacité et la position stratégique d'une association	11
Formaliser une stratégie de formation	13
Coûts et viabilité	13
<b>Conclusion</b>	<b>15</b>
<b>Bibliographie sélective</b>	<b>16</b>
<b>Encadrés</b>	
Encadré 1. Approche de RFR à l'évaluation des besoins	7
Encadré 2. Recherche sur la demande du marché en Amérique centrale	9
Encadré 3. Adapter les ressources internationales au contexte local	10
Encadré 4. Élargir l'offre de formation en microfinance par le biais de partenariats	10
Encadré 5. Formation des formateurs	11
Encadré 6. Analyse FFPM	12
Encadré 7. Exemple des grands axes d'une stratégie de formation	13
Encadré 8. Approche stratégique des frais de formation	15
Encadré 9. Dix questions en vue d'élaborer une stratégie de formation	15
<b>Figures</b>	
Figure 1. Cycle d'un programme de formation stratégique	1
Figure 2. éventail d'approches de formation	2
Figure 3. Comprendre le marché	6
<b>Tableaux</b>	
Tableau 1. Survol des approches de formation	3
Tableau 2. Diverses approches de la formation : Études de cas d'associations	4

# REMERCIEMENTS

Cette note technique a été produite par le Réseau SEEP dans le cadre d'une activité du Citi Network Strengthening Program financé par la Fondation Citi.

La mission du Citi Network Strengthening Program, le plus important programme de subvention international mis en œuvre pour soutenir la stratégie de microfinance de la Fondation Citi, est d'accroître la capacité et l'étendue du secteur de la microfinance en renforçant la capacité opérationnelle, technique et financière de douze associations de microfinance nationales et régionales.

Nous tenons à remercier particulièrement les consultants suivants qui ont contribué à l'élaboration de cette note en nous faisant bénéficier de leur compétence : Danielle Hopkins, Lillian Diaz, Kelly Hattel, Nina Nayar, Nhu-An Tran et Tran Binh Minh.

Nous tenons aussi à exprimer notre reconnaissance à toutes les organisations suivantes dont l'expérience a informé cette note :

China Association of Microfinance (CAM)  
Microfinance Opportunities  
Pakistan Microfinance Network (PMN)  
Red Financiera Rural (RFR)  
Red Centroamericana de Microfinanzas (REDCAMIF)  
Sanabel – Le Réseau de la Microfinance des Pays Arabes

## ABBREVIATIONS

CAM	China Association for Microfinance
CGAP	Groupe consultatif d'assistance aux pauvres, Washington, DC
FdF	Formation des formateurs
FFPM	forces, faiblesses, possibilités et menaces
IBA	Institute of Business Administration, Karachi, Pakistan
ILAM	Instituto Latinoamericano de Liderazgo en Microfinanzas
IMF	institution de microfinance
IoBM	Institute of Business Management, Karachi, Pakistan
IPADE	Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, Universidad Panamericana, Mexico
LUMS	Lahore University of Management Sciences, Pakistan
MFC	The Microfinance Centre for Central and Eastern Europe and the Newly Independent States
MFO	Microfinance Opportunities, Washington, DC
MFT	Outil de feedback des membres, Réseau SEEP
NIBAF	National Institute of Banking and Finance, Pakistan
OPB	Organisation privée de bénévoles
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
PBC	Banque populaire de Chine
PMN	Pakistan Microfinance Network
RFR	Red Financiera Rural, Équateur
SEDC	Social Enterprise Development Centre, Lahore University, Pakistan
SEEP	Small Enterprise Education and Promotion Network, Washington, DC
SMC	société de microcrédit

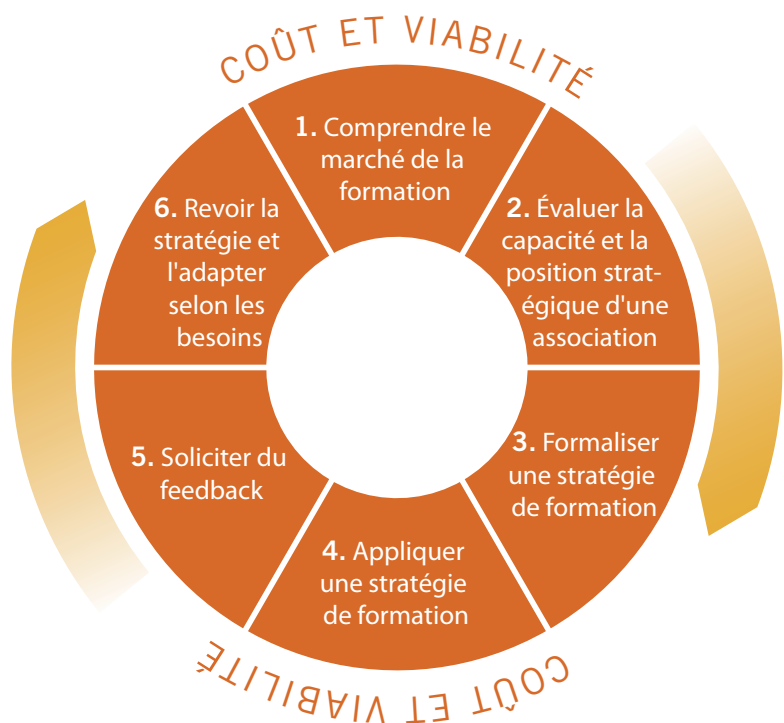
# Introduction

Les associations de microfinance sont souvent la principale source de formation pour leurs membres et jouent un rôle essentiel dans le développement des capacités de gestion des institutions de microfinance (IMF). En tant qu'organisations associatives, elles existent dans le but de répondre aux demandes de leurs membres et de renforcer le secteur de la microfinance dans leurs pays respectifs. Toutefois, de nombreuses associations font l'erreur de mettre au point au plus vite des programmes de formation sans consacrer suffisamment de temps à la planification, à l'évaluation des ressources et à la conception générale des programmes. Cette note technique four nit des orientations sur la manière d'élaborer des programmes de formation. Elle commence par un survol des modèles de formation, en examinant les avantages et les inconvénients de chacun, ainsi qu'avec des études de cas détaillées de l'expérience de plusieurs associations. Elle présente ensuite le processus de développement stratégique qui permet aux associations de créer des programmes de formation avec une plus grande efficacité et une meilleure viabilité à long terme.

Les associations sont dans une position avantageuse pour aider à répondre aux besoins de formation de leurs membres, soit par la fourniture directe de services, leur fourniture indirecte ou une combinaison des deux. Par exemple, une association peut utiliser des ressources internes et son personnel pour fournir des services directement aux IMF. Elle peut aussi adopter une approche plus indirecte en mettant les IMF en rapport avec d'autres fournisseurs de formation. Savoir où insérer une telle ou telle association dans le continuum directe-indirecte doit être le fruit d'une décision stratégique murement réfléchie. L'efficacité et la rentabilité d'une formation sont souvent diminuées lorsque les associations développent des programmes de formation sans évaluer au préalable l'approche la plus stratégique de leur niveau de développement particulier et les besoins et demandes de leurs marchés spécifiques.

Le développement et la mise en œuvre d'un programme de formation sont un processus permanent qui exige une évaluation en continu. Le processus concerne les associations qui développent un nouveau programme de formation, ainsi que celles qui réévaluent des services existants. La figure 1 illustre les différentes étapes du cycle d'un programme de formation, de l'analyse de marché initiale à l'évaluation des programmes mis en œuvre et leur adaptation continue. Les étapes un à trois de la figure sont les fondements d'une stratégie de formation, qui sont décrits en détail dans cette note technique. Comme la note l'explique, la prise en compte des coûts et de la viabilité est au cœur de tout programme de formation réussi et offre le moyen d'évaluer la faisabilité de toute stratégie retenue.

**Figure 1. Cycle d'un programme de formation stratégique**



# 1. Approches de formation pour les associations de microfinance

---

## Approches directes et indirectes

Les deux principales approches pour offrir des services de formation sont directe et indirecte. La plupart des associations de microfinance ne suivent pas strictement un modèle unique, mais ont souvent une approche mixte qui s'insère dans un continuum direct-indirect de la fourniture de services de formation (voir la figure 2). Cette décision d'employer telle ou telle approche doit s'appuyer sur un certain nombre de considérations, y compris les objectifs stratégiques généraux d'une association, sa capacité interne, son avantage comparatif par rapport à d'autres fournisseurs de services, et surtout, les besoins et les demandes du marché local. Le tableau 1 illustre les deux extrêmes de ce continuum.

**Figure 2. Éventail d'approches de formation**



## Approche mixte

Comme on l'a noté plus haut, de nombreuses associations combinent les approches directe et indirecte de la formation en offrant certaines formations directement et en servant d'intermédiaires pour d'autres. Le besoin de combiner les approches se manifeste dans les marchés où il existe un choix de fournisseurs de services, mais où il reste des besoins de formation non satisfaits. Une association doit soigneusement évaluer là où elle a un avantage concurrentiel pour offrir des services directement et où elle peut collaborer avec des fournisseurs extérieurs pour proposer des services de qualité.

Le principal avantage à ne pas suivre strictement une approche unique est que cela donne à une association une certaine flexibilité pour répondre aux besoins des membres. Combiner les approches permet à une association de tirer parti d'une offre de services de formation directe tout en augmentant ses formations dans des domaines où elle manque d'expertise et où des options plus qualifiées existent. Par exemple, il peut être à l'avantage d'une association de fournir de la formation de base à l'analyse de crédit pour les agents de crédit. Cette formation peut connaître une forte demande chez une majorité de ses membres et offrir des possibilités de reproduction sur une période de plusieurs années. D'un autre côté, le meilleur moyen de satisfaire la demande émanant d'une ou de plusieurs IMF pour une formation sur une question juridique ou réglementaire particulière, comme la transformation en une banque de microfinance ou une nouvelle technologie comme les services bancaires par téléphone mobile, peut être de recourir à une source extérieure. L'une des difficultés auxquelles on est confronté pour gérer une approche mixte est que celle-ci exige des partenariats forts soit noués avec des fournisseurs de services pour garantir que l'association puisse livrer une concurrence effective et collaborer lorsque cela convient le mieux.

Les brèves études de cas figurant dans le tableau 2 sont représentatives des approches diverses que les associations de microfinance ont adoptées pour la prestation de services de formation sur leurs marchés.



**Tableau 1. Survol des approches de formation**

	<b>Approche directe</b>	<b>Approche indirecte</b>
<b>Description</b>	<p>Une association conçoit, pourvoit en personnel et gère des services de formation. Elle doit développer une réserve de formateurs (internes ou externes, c.-à-d., membres et consultants). Les formateurs peuvent développer leur propre matériel pédagogique ou adapter un matériel existant.</p> <p>L'objectif de l'association est de devenir une organisation de formation experte et la principale fournisseuse de services aux membres.</p>	<p>Une association agit comme une intermédiaire pour les services de formation en identifiant les meilleurs fournisseurs de services techniques et en les mettant en rapport avec les membres. Les activités incluent la promotion des formations à venir et éventuellement la publication des résultats des enquêtes auprès des membres sur les besoins de formation, le conseil aux fournisseurs de formation en matière de conception des programmes de formation et la mise en œuvre d'autres mécanismes de contrôle de qualité.</p> <p>L'objectif de l'association est d'améliorer l'accès des membres à une formation de qualité en promouvant le développement d'un marché de la formation, vaste et divers.</p>
<b>Principales capacités/ressources organisationnelles</b>	<p>Fournir des services de formation directe, expérience du personnel de l'association en matière d'animation, de techniques d'apprentissage des adultes, de développement et d'adaptation, de planification d'événements et de connaissance des grandes tendances du secteur. Si ces compétences n'existent pas, le personnel a besoin d'un nombre suffisant de contacts avec des formateurs extérieurs pour bâtir un programme de qualité.</p> <p>Le personnel doit disposer de compétences propres pour être en mesure d'adapter les formations en suivant l'évolution du secteur. En outre, l'association a besoin de processus internes pour gérer tous les aspects logistiques et administratifs de la fourniture directe de formations.</p>	<p>La connaissance technique est un atout, mais le personnel de l'association doit, au minimum, disposer de connaissances suffisantes sur le secteur afin de faire correspondre les besoins de formation avec les fournisseurs existants. Le personnel du réseau doit être attentif et tenir compte des besoins des membres. Il doit être capable de communiquer ces besoins aux fournisseurs de services, ainsi que de négocier avec eux le prix de la formation au nom des membres.</p> <p>L'approche indirecte convient souvent aux associations plus naissantes qui souhaitent être attentives aux besoins de leurs membres, mais qui n'ont pas suffisamment de personnel ou de ressources pour gérer un programme de formation complet.</p>
<b>Conditions du marché les plus appropriées</b>	<p>L'approche directe convient bien lorsqu'il existe des lacunes dans le marché de la microfinance et que les services de formation essentiels ne sont pas offerts par d'autres prestataires.</p> <p>Convient souvent mieux dans les marchés de microfinance moins développés, où les IMF sont de taille relativement petite et où les besoins et demandes des membres sont assez homogènes, ce qui permet aux associations de développer plus facilement l'expertise requise.</p>	<p>Cette approche marche le mieux dans les marchés qui disposent de toute une gamme de fournisseurs de services de formation de qualité.</p> <p>Convient plus souvent aux marchés matures avec une grande diversité des IMF en termes de taille et d'expérience, ce qui se traduit par des besoins et des demandes hétérogènes. À mesure que le marché mûrit, certains membres « dépassent » ce que peuvent leur apporter les programmes de formation de base, exigeant des formations techniques plus avancées et variées.</p>
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut aboutir à une source non négligeable de revenu</li> <li>• Capable d'adapter les formations aux besoins des membres ; l'association contrôle les sujets, la fréquence et le site</li> <li>• Développe la capacité du personnel interne</li> <li>• Accroît la visibilité de l'association</li> <li>• Attire de nouveaux membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige moins de ressources (humaines et financières)</li> <li>• Permet à une association de tirer parti de sa connaissance des besoins des membres afin d'informer des formations spécialisées</li> <li>• L'association a plus de flexibilité pour s'adapter à des besoins de formation changeants</li> <li>• Permet le développement d'un marché de la formation concurrentiel.</li> </ul>
<b>Inconvénients/difficultés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts relativement plus élevés ; maintenir la rentabilité du programme peut être difficile</li> <li>• Peut conduire à une priorité déséquilibrée accordée à la formation plutôt qu'à d'autres services</li> <li>• Si les services de formation sont fortement subventionnés, cela peut dissuader les autres fournisseurs de services de facturer aux taux du marché pour entrer sur le marché, en limitant en fin de compte les options de formation pour les IMF</li> <li>• Moins de flexibilité pour s'adapter aux fréquents changements dans les besoins de formation des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de contrôle sur la fourniture et la qualité des services de formation</li> <li>• Création de revenu de niveau moins élevé</li> <li>• Moins de possibilités de publicité en cas de formation en partenariat</li> </ul>

**Tableau 2. Diverses approches de la formation : Études de cas d'associations**

<b>DIRECTE</b>	
<b>Microfinance Centre (MFC), Pologne</b>	<b>Red Financiera Rural (RFR), Équateur</b>
<p>Microfinance Centre for Central and Eastern Europe and the Newly Independent States (MFC) a été créé en 1997. MFC est un réseau communautaire international de plus d'une centaine d'institutions de microfinance de la région, servant plus de 1,2 million de clients. Ses membres vont des banques aux organisations non gouvernementales (ONG) en passant par les investisseurs sociaux et commerciaux, les institutions de développement et les organisations bénévoles privées (OBP) internationales. MFC soutient le développement d'un large éventail d'institutions financières par de la formation, du conseil et de la recherche ; il promeut la microfinance auprès des responsables politiques, des autorités de réglementation, du secteur bancaire formel et des investisseurs.</p> <p>Au cours de ses premières années d'existence, MFC s'est largement appuyé sur ses membres (que ce soient les directeurs exécutifs ou les administrateurs de rang supérieur des institutions de microfinance) pour offrir les formations. Cependant, organiser des formations avec ces cadres occupés relevait souvent de la gageure. Par conséquent, l'association professionnalisant sa formation et ses activités de conseil, elle a embauché des formateurs professionnels. Ceci a permis à MFC de diversifier son offre de formations et d'élargir son champ d'action. Au début, la demande pour les formations de MFC était très importante : MFC offrait plus d'une cinquantaine de cours par an. À mesure que le marché de la microfinance de la région s'est diversifié et a mûri et que les IMF ont créé leurs propres unités de formation, la demande pour les formations de MFC a baissé. Le centre offre actuellement environ une dizaine de formations par an, principalement aux petites et moyennes (ou émergentes) IMF.</p> <p>La politique de MFC est de facturer le coût intégral pour toutes ses formations de son programme de renforcement des capacités. De temps à autre, les formations sont incluses dans le cadre d'autres projets subventionnés et offertes à des taux réduits. Toutefois, ces formations ne sont pas incluses dans le programme de renforcement des capacités normal de MFC. D'autres fournisseurs de formation locaux proposent des formations à des taux concurrentiels par rapport à ceux de MFC. (Les investisseurs et les bailleurs de fonds internationaux offrent des formations principalement à des taux subventionnés.)</p> <p>En tant qu'association régionale opérant dans une région où de nombreuses associations nationales apparaissent, MFC comprend l'importance de la collaboration avec associations de microfinance membres dans le domaine de la formation. En conséquence, MFC est en train de développer un programme de formation centralisé (appelé « Quality Network », soit « réseau qualité ») en coopération avec des associations de microfinance locales et des fournisseurs de formation. L'objectif du programme est d'élargir l'offre de formation à un coût abordable en collaborant avec les associations nationales en nombre de plus en plus important dans la région.</p> <p>Pour de plus amples informations, voir : <a href="http://www.mfc.org.pl/">http://www.mfc.org.pl/</a>.</p>	<p>Red Financiera Rural (RFR) est une association de microfinance établie en Équateur en juin 2000. Elle regroupe aujourd'hui quarante membres qui, collectivement, servent près de 700 000 clients de la microfinance. Les membres de l'association incluent des banques commerciales, des ONG et des coopératives financières. Les principaux services de RFR incluent l'assistance technique et le renforcement des capacités, le suivi de la performance sociale et financière, le lobby politique, faciliter l'accès au financement et le développement de produits.</p> <p>RFR organise des formations directes et négocie des formations pour ses membres. De plus, RFR donne aux membres accès à une base de données de fournisseurs de services techniques qualifiés qu'elle sélectionne régulièrement. RFR collabore avec des fournisseurs de services techniques extérieurs, comme INCAE Business School, pour organiser des cours spécialisés sur la gestion et d'autres sujets dans lesquels RFR n'est pas compétent.</p> <p>Un des aspects louables du programme de formation de RFR est son niveau de recouvrement des coûts. Le service formation génère constamment le plus grand pourcentage de revenu pour l'association. S'il est vrai que RFR reçoit un certain financement extérieur pour soutenir ses opérations, elle offre ses cours de formation à prix coûtant. Ce faisant, elle garantit la viabilité de ses programmes tout en encourageant les membres à budgétiser de manière appropriée les services de formation essentiels. RFR a vu d'autres fournisseurs de services offrir de la formation subventionnée pendant une période de temps limitée et cesser leur effort une fois épuisé le financement des donateurs. Ces fournisseurs de services ont été obligés d'augmenter leurs tarifs de manière exponentielle pour couvrir leurs coûts d'exploitation réels d'une année sur l'autre. Par conséquent, les participants soit n'ont pas pu ou n'ont pas voulu assumer les coûts supplémentaires.</p> <p>Les formations de RFR sont ouvertes à l'ensemble du secteur de la microfinance et nombreux sont les non-membres qui y participent. L'association offre aux membres des tarifs réduits à titre de prestation, ainsi que des bourses de formation annuelles. Ces bourses sont flexibles et permettent aux membres d'utiliser les fonds pour les formations qui leur sont le plus utiles une année donnée. De plus, RFR organise périodiquement des événements autour de thèmes « brûlants », comme l'évolution de la réglementation de la microfinance, sans frais pour les membres.</p> <p>Pour de plus amples informations, voir : <a href="http://www.rfr.org.ec/">http://www.rfr.org.ec/</a>.</p>

ProDesarrollo, Finanzas y Microempresa, Mexique	Pakistan Microfinance Network (PMN)
<p>Le réseau ProDesarrollo, Finanzas y Microempresa a été fondé à Mexico en 2000. Prodesarrollo compte aujourd'hui quatre-vingt-cinq membres qui, collectivement, servent plus de 2,2 millions de clients de la microfinance. Ses membres incluent des institutions sans but lucratif, des institutions financières non bancaires, des IMF commerciales privées et des banques. Les principaux services de ProDesarrollo incluent la formation et le renforcement des capacités, le lobby politique, le suivi de la performance financière et l'aide à l'établissement de liens entre les membres et les pouvoirs publics, les prestataires de service, les bailleurs de fonds et les investisseurs du secteur de la microfinance.</p> <p>ProDesarrollo dispose depuis longtemps d'un programme de renforcement des capacités, appelé l'Institut latino-américain de microfinance (l'acronyme espagnol est ILAM),<sup>a</sup> qui sert ses membres ainsi que le marché de la microfinance mexicain dans son ensemble. L'un des volets les plus réussis de ses activités de formation est le « Latin American Leadership in Microfinance Program », programme de formation annuel qui a débuté en 2004. Cette formation d'une semaine est destinée aux cadres et aux administrateurs des institutions de microfinance, principalement au Mexique, mais elle a élargi sa portée à d'autres pays de la région.</p> <p>À mesure que ses membres sont arrivés à maturité, ProDesarrollo a vu le public-cible de son programme de leadership passer des membres aux nouveaux acteurs du marché de la microfinance. Tout en continuant à proposer au marché des services de grande qualité, ProDesarrollo a décidé d'explorer d'autres options qui servent les besoins en évolution de ses membres. L'association a donc cherché des organisations sur le marché mexicain avec lesquelles elle pourrait établir des partenariats pour accroître le niveau de formation offert aux membres.</p> <p>En vue de répondre à ce besoin ProDesarrollo a récemment formé une alliance stratégique avec l'Universidad Panamericana's School of Business (acronyme espagnol :IPADE)<sup>b</sup> pour conduire des formations par le biais du programme de leadership de l'université. IPADE est largement considéré comme le numéro un de la formation en gestion d'entreprise, tant au Mexique qu'à l'étranger. ProDesarrollo et l'IPADE commenceront à offrir des cours de formation destinés aux cadres en 2010.</p> <p>Pour de plus amples informations, voir : <a href="http://www.prodesarrollo.org/">http://www.prodesarrollo.org/</a>.</p> <p><sup>a</sup> Instituto Latinoamericano de Liderazgo en Microfinanzas.</p> <p><sup>b</sup> Le Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), fondé à Mexico en 1967, a formé plus de 25 000 élèves en gestion générale. Il se classe parmi les meilleures écoles de gestion du monde.</p>	<p>Le Pakistan Microfinance Network (PMN) a été créé en 1999. PMN regroupe aujourd'hui vingt membres qui, collectivement, servent près de 1,7 million de clients de la microfinance. Les membres sont limités aux praticiens de détail de la microfinance, y compris les banques et les institutions à but non lucratif qui répondent aux critères de performance annuelle de PMN. Les principaux services de PMN incluent le renforcement des capacités, le lobby politique, la promotion du benchmarking pour la transparence dans les IMF et servir de centre d'échange d'information pour le secteur de la microfinance locale.</p> <p>Jusqu'en 2005, PMN était la seule organisation à proposer des formations spécialisées en microfinance dans le secteur. Tandis que de plus en plus de fournisseurs de services entraient sur le marché, PMN a décidé de cesser d'être un fournisseur de formation de base et s'est axé sur la promotion de l'activité de ses membres par le biais de services touchant à l'information. Si le personnel de PMN continue d'offrir aux membres deux ou trois formations de base par an, l'association s'est orientée vers une collaboration avec des fournisseurs de services en vue de proposer des formations à impact fort. PMN joue un rôle important dans l'augmentation des ressources dans le secteur en faisant connaître aux administrateurs de la microfinance les initiatives internationales de renforcement des capacités. Ces initiatives se sont traduites par une meilleure capacité de gestion des IMF et une meilleure compréhension générale des pratiques exemplaires. Elles ont aussi conduit à davantage de liens avec les organisations internationales.</p> <p>Ces dernières années, PMN a collaboré avec le National Institute of Banking and Finance (NIBAF), le centre de l'Organisation internationale du travail (OIT) à Turin, en Italie et le Social Enterprise Development Centre (SEDC) à La Lahore University of Management Science (LUMS) afin d'offrir de la formation au secteur. Dans certains cas, PMN signe un protocole d'accord avec des organisations partenaires, comme ce fut le cas avec SEDC-LUMS, alors que dans d'autres situations une entente verbale informelle est suffisante pour la mise en œuvre conjointe de formations. Bien que PMN ait pour partenaires différents fournisseurs de formation qui sont des concurrents sur le marché de la microfinance, il n'a pas rencontré de difficultés importantes dans la gestion de ces multiples partenariats.</p> <p>Pour de plus amples informations, voir : <a href="http://www.microfinanceconnect.info/index.php">http://www.microfinanceconnect.info/index.php</a></p>

## 2. Élaborer une stratégie de formation

Le choix d'une association d'adopter une approche directe, indirecte ou mixte de la prestation de services de formation doit être un choix stratégique. Une approche indirecte peut convenir à des associations plus naissantes qui souhaitent être attentives aux besoins de leurs membres, mais qui n'ont pas suffisamment de personnel ou de ressources pour gérer un programme de formation complet. Ce peut aussi être une stratégie pour les associations arrivées à maturité qui décident de jouer plutôt un rôle de « facilitateur », surtout si le marché local de la microfinance dispose de fournisseurs de formation bien établis.

L'objectif de cette section est de présenter les étapes nécessaires pour élaborer une stratégie de formation. Cette stratégie est informée par l'étude du marché et l'analyse des besoins et des demandes des membres et du secteur, une compréhension de l'offre existante de formation et l'examen de la capacité d'une association, ses buts organisationnels et ses avantages comparatifs dans le secteur de la formation à la microfinance.

### Comprendre le marché

Une association doit d'abord s'assurer qu'un programme de formation offre ce qui est requis et qu'il prend pleinement parti de ses avantages comparatifs sur un marché. Pour ce faire, une association doit évaluer le marché actuel de la formation en microfinance dans son pays ou sa région. Cette évaluation doit identifier les besoins de formation des membres et du secteur en général, ainsi que les principales caractéristiques de la demande de formation. Elle doit aussi déterminer l'offre actuelle de services.

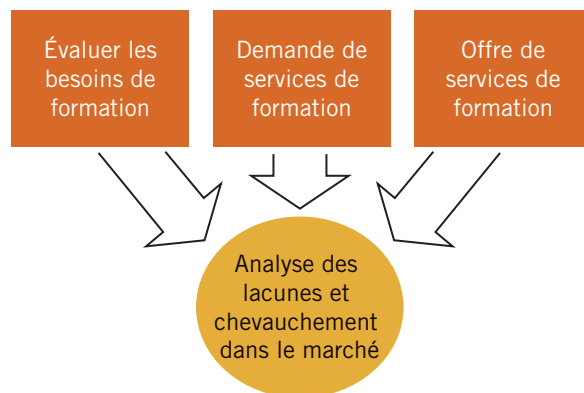
#### Évaluer les besoins de formation

Une évaluation des besoins est une première étape essentielle dans le développement d'un programme de formation.<sup>1</sup> Elle fournit une perspective claire pour les futures initiatives de formation et aide à évaluer l'efficacité de la formation. Ce genre d'évaluation cherche, au bout du compte, à identifier **qui a besoin d'être formé et sur quoi doit porter la formation**. Plus spécifiquement, une évaluation des besoins doit identifier les besoins de formation pour :

- différents postes du personnel
- les IMF à différents stades de développement
- divers modèles opérationnels
- développement du secteur, c.-à-d. répondre aux faiblesses ou aux possibilités dans le secteur de la microfinance

Une évaluation des besoins doit prendre en compte les besoins de formation du personnel à différents niveaux au sein d'une IMF, comme le personnel de terrain, le personnel administratif, le personnel d'encadrement intermédiaire et les membres du conseil d'administration. Les problèmes de remboursement, par exemple, peuvent être le résultat de carences dans les pratiques de recouvrement des agents de crédit, ils peuvent être le reflet de faiblesses chez les cadres d'échelons plus élevés responsables de la conception des produits ou ils peuvent indiquer des opérations ayant des besoins de formation distincts.

Figure 3. Comprendre le marché



1. Pour de plus amples renseignements sur l'évaluation des besoins des membres, voir The SEEP Network, 2007, « [Strategies for Assessing Network Member Training Needs](#) », Network Development Services Technical Note, no. 5, The SEEP Network, Washington, DC.

De même, les associations doivent aussi avoir conscience de la nature diverse des besoins des organisations à mesure qu'elles évoluent et se développent. Par exemple, les nouvelles IMF peuvent devoir faire face à un taux élevé de rotation du personnel, tandis que des organisations plus établies peuvent avoir besoin d'un soutien sur les questions touchant à la conformité réglementaire et juridique. Les évaluations doivent aussi prendre en compte la gamme des modèles opérationnels parmi les membres de l'association. Les besoins des ONG, des banques commerciales et des coopératives, par exemple, peuvent être très différents. Une association peut déterminer que les ONG pourraient tirer parti d'un renforcement des systèmes de gestion de l'information, tandis que les banques commerciales membres auraient besoin de développer de meilleurs programmes d'éducation financière pour leurs nouveaux clients.

Hormis le fait d'identifier les faiblesses opérationnelles des membres de l'association, il est important qu'une évaluation considère les tendances de l'industrie qui font ressortir les besoins et les possibilités du secteur de la microfinance dans son ensemble. Les associations sont dans une situation idéale pour conduire le secteur, développer des innovations qui répondent aux faiblesses communes et promouvoir la diversification des services financiers. Par exemple, une analyse de l'ensemble du secteur peut révéler qu'il existe peu de produits d'épargne ou d'assurance. Si une association décide d'offrir de la formation sur la manière de structurer un produit de microassurance, elle répondra aux besoins des membres tout en contribuant au développement du secteur de la microfinance.

Chaque association doit définir les objectifs d'une évaluation des besoins et considérer sa capacité à réaliser la recherche nécessaire de manière adéquate. Les objectifs identifient les méthodes de recherche appropriées, tandis que la capacité de l'association dicte quelles méthodes sont applicables. Les méthodes de recherche formelles, comme les enquêtes, les discussions de groupes de réflexion et les entrevues individuelles peuvent exiger un investissement de ressources initial, mais fournir de claires indications sur les besoins de formation. Dans l'idéal, les associations font appel à une combinaison d'évaluations quantitatives (qui définissent, par exemple, les tendances des attitudes, des connaissances et des compétences générales) et des mesures qualitatives (qui sont utiles pour illustrer des opinions et des idées spécifiques).

Les associations peuvent compléter leur recherche avec d'autres sources. Les discussions quotidiennes, informelles avec les membres sur les besoins de formation sont utiles, de même que les enquêtes plus formelles auprès des membres. Par exemple, l'Outil de feedback des membres du Réseau SEEP est un outil à bas coût permettant de mener des enquêtes en ligne que les associations peuvent utiliser pour solliciter fréquemment et aisément les avis et commentaires des membres.<sup>2</sup> De même, les évaluations de la performance et les études comparatives des IMF peuvent apporter des éclairages importants sur les faiblesses opérationnelles. Ces informations combinées avec des recherches indépendantes sur l'utilisation des technologies, le développement de nouveaux produits ou d'autres tendances importantes du secteur peuvent aider une association à développer une vision globale des besoins de renforcement des capacités des membres.

### **Encadré 1. Approche de RFR à l'évaluation des besoins**

Pour évaluer les besoins des membres, RFR utilise des entrevues individuelles standardisées avec les directeurs exécutifs et les cadres pour comprendre les lacunes de leurs employés. À partir de ces informations, RFR conçoit un programme de formation pour répondre à ces besoins. RFR reçoit l'engagement de chaque IMF ayant identifié un besoin de formation qu'elle envoie un certain nombre d'employés suivre le programme de formation. Après quoi, l'association invite chaque participant à remplir une évaluation et lui demande comment il prévoit d'utiliser les nouvelles compétences qu'il a acquises. RFR partage ces commentaires avec ses dirigeants. Six à douze mois plus tard, un suivi est effectué auprès des participants afin d'évaluer quel est l'impact de la formation en termes d'application des connaissances et des compétences acquises lors de la formation.

.....  
2. The SEEP Network, n.d., « Member Feedback Tool: An Online Platform for Assessing Members Needs and Satisfaction », The SEEP Network, Washington, DC, <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2183> (visité le 21 juin 2010). Cet outil complet est constitué d'une enquête en ligne, d'une base de données et d'un système de production de rapports qui permettent aux associations de microfinance de recevoir le feedback de leurs membres d'une manière systématique et simple.



## Demande de services de formation

L'identification des besoins de formation ne se traduit pas nécessairement en une *demande* de services. Lorsqu'elle élabore une stratégie de formation, une association doit en fin de compte répondre à la demande du marché. À la racine, la demande est la **volonté et la capacité de payer pour des services de formation**, qui sont le plus souvent déterminées par les facteurs suivants :

- les principales priorités de formation d'une IMF
- les méthodologies privilégiées pour recevoir la formation
- l'importance de la demande du marché

Les associations doivent d'abord identifier les thèmes de formation les plus pertinents pour leur public-cible. Demander aux membres de classer les thèmes et méthodologies de formation possibles permet de prévoir avec précision la future demande. Les associations peuvent aussi utiliser des discussions de groupes de réflexion, des entrevues et des enquêtes comme moyens de sonder l'opinion des membres. En outre, l'Outil de feedback des membres (MFT) du Réseau SEEP peut être adapté pour inclure des questions sur la demande pour les services auxquels une association *envisage de proposer*. L'enquête demande aux membres de classer, sur une échelle de 1 à 4, la valeur des services potentiels, ainsi que la volonté des membres à payer pour ces services. Les recherches établissant un lien entre les priorités de formation et la volonté de payer, d'une part, et les questions des enquêtes portant sur les budgets de formation, d'autre part, sont également utiles pour évaluer la demande réelle. Les connaissances préalables de l'histoire de la formation subventionnée dans une région ou un pays donné peuvent apporter un complément d'information sur un marché.

Outre le fait de hiérarchiser les thèmes de formation, il est essentiel de prendre en compte les méthodes privilégiées de mise en œuvre de la formation des différents segments du marché. Savoir *comment* fournir les services de formation est souvent tout aussi important que d'identifier *quels* services de formation fournir. Même si les programmes de formation existants répondent à la demande en termes de contenu, les approches et les méthodes de mise en œuvre de la formation peuvent être adaptées pour satisfaire les préférences des différents membres et postes du personnel.<sup>3</sup> Par exemple, le personnel d'encadrement intermédiaire peut préférer une combinaison d'enseignement en classe et de mentorat personnalisé, alors que la direction peut préférer des visites d'échange pour acquérir de nouvelles connaissances et compétences.

En définitive, les associations ont besoin d'utiliser les données sur la demande pour évaluer la taille du marché potentiel pour divers produits de formation. Cette analyse identifiera la faisabilité financière de différentes approches de la formation.<sup>4</sup> La plupart des programmes doivent opérer à un niveau minimum pour garantir un recouvrement total des coûts. À ce titre, les associations doivent hiérarchiser les services méritant le plus grand investissement et susceptibles, à la longue, de soutenir les buts financiers de l'association.

---

3. Pour des exemples de modèles utiles de formation (évaluations des besoins, contrats de consultant et évaluations), se reporter au Network Development Exchange du Réseau SEEP <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2274>.

4. Jennefer Sebstad, Monique Cohen, and Elizabeth McGuinness, 2006, « Market Research for Financial Education », Working Paper, no. 2, Microfinance Opportunities, Washington, DC, 16–17.

## Encadré 2. Recherche sur la demande du marché en Amérique centrale

En 2009, Microfinance Opportunities (MFO) et REDCAMIF, association de microfinance régionale centraméricaine, ont conduit une étude de diagnostic sur la formation dans six pays. Afin d'évaluer le meilleur modèle pour les services de formation, une étude de marché a été réalisée à deux niveaux : celui des institutions et celui des clients. En tant qu'association régionale, l'intention de REDCAMIF était de fournir une formation qui puisse être mise en œuvre par le biais des IMF, les membres de leurs membres, et qui profiterait à leurs activités et au secteur dans son ensemble. L'objectif de la recherche était d'identifier la demande, l'intérêt et la capacité des IMF à offrir des services d'information financière à leurs clients. REDCAMIF et MFO ont mené des entrevues avec le personnel des IMF et des discussions de groupes de réflexion avec des dizaines de clients. L'une des principales conclusions était que les IMF avaient un matériel inadéquat ou inapproprié pour proposer ce service à leurs clients. Les modes de prestation et les thèmes de l'éducation financière privilégiés de ces clients ont également été identifiés. Par suite, REDCAMIF a développé un matériel de formation plus approprié et est en train de piloter un programme de formation destinés aux IMF et qui sera offert dans toute la région.

### Offre de services de formation

La disponibilité et la qualité des options de formation existantes doivent avoir un impact direct sur les approches de la formation considérées par une association. Ces facteurs contribuent de la même façon à identifier les possibilités de collaboration, composante importante de toute stratégie de formation. Une analyse approfondie de l'offre de services de formation **évalue la disponibilité des services de formation nationaux et internationaux, la qualité de ces offres et identifie les lacunes restantes dans le marché**. Une association doit envisager toutes les ressources potentielles, y compris<sup>5</sup> :

- les services de formation qu'elle offre actuellement
- la formation interne des IMF membres destinée au perfectionnement professionnel de leurs personnels respectifs
- les fournisseurs de services de formation de microfinance offrant de la formation au plan local, régional ou international
- d'autres organisations offrant des formations pertinentes
- des programmes de formation internationaux susceptibles d'être adaptés au contexte local

La première étape est de dresser l'inventaire des propres services de formation d'une association afin de déterminer si son programme actuel correspond à la demande des membres. Cet inventaire peut révéler des résultats inattendus, mais importants. Par exemple, une association peut croire que ses membres ont besoin d'une formation de base pour agents de crédit, dans la mesure où les IMF membres connaissent un taux élevé de rotation du personnel, alors que les principales priorités des membres peuvent être d'améliorer les compétences en gestion des risques du personnel existant.

Il est aussi essentiel de revoir le niveau de satisfaction des membres concernant les services existants. Par exemple, un manque de participation peut être lié à la qualité de la formation et n'est pas nécessairement le reflet de la demande pour un thème de formation choisi ou une priorité du marché. Si une association offre déjà des formations, elle peut utiliser des enquêtes après la formation pour sonder la satisfaction des participants, tant membres que non membres, à l'égard des formations existantes. Les compétences et la capacité des formateurs actuels peuvent être évaluées en examinant la conception des programmes, les qualifications et l'expérience des formateurs et, ce qui est peut être le plus utile, les avis et commentaires des participants.

De plus, une analyse centrée sur l'offre doit prendre en compte la capacité des institutions de microfinance, en termes de compétences et de ressources financières, à fournir une formation en interne pour le perfectionnement professionnel. À

.....  
5. La discussion suivante qui porte sur les éléments à prendre en considération pour identifier l'offre de formation de microfinance a été adaptée de : Lilian C. Diaz and Tran Binh Minh, 2007, « Moving Forward: Scaling Up Microfinance Training in Viet Nam; Recommendations for Training Strategy », ILO, Geneva.

mesure que les IMF arrivent à maturité, nombre d'entre elles choisissent de répondre aux besoins de perfectionnement professionnel de leur personnel par le biais de leurs propres programmes de formation individualisés. Cette tendance peut réduire la demande pour des services de formation traditionnels.

Une analyse complète du côté de l'offre d'un marché de la formation doit aussi classer les autres organisations offrant des formations liées ne ciblant pas de manière spécifique le secteur de la microfinance. Ce type d'analyse est particulièrement pertinent pour les compétences non techniques et la formation en gestion, qui peuvent répondre à certains des besoins de formation des membres des associations. Il est aussi pertinent pour les sujets extérieurs au secteur de la microfinance qui ciblent des publics plus larges, comme la formation en éducation financière ou la formation commerciale générale.

Outre les formations nationales propres existantes, des ressources techniques et du matériel de formation pertinents sont disponibles par le biais d'organisations du secteur, comme le Réseau SEEP et le CGAP (Groupe consultatif d'assistance aux pauvres). Les associations doivent réfléchir à la manière dont ces ressources pourraient être traduites, adaptées au contexte local et venir combler les lacunes dans le marché local de la formation.

Une fois qu'un inventaire complet des fournisseurs de services de formation potentiels et existants a été fait, les associations doivent tenter d'obtenir des informations concernant la qualité de leurs options de formation. Même si des services de formation sont disponibles, lorsqu'ils ne sont pas de bonne qualité, l'offre continuera à présenter des lacunes qu'une association doit prendre en compte. Les associations peuvent collecter des informations auprès de leurs membres concernant leur expérience avec d'autres fournisseurs de services et la qualité perçue des formations offertes.

Le dernier élément à prendre en considération lorsqu'on évalue l'offre sur le marché de la formation est la question de savoir quelles incitations, le cas échéant, encouragent les fournisseurs de formation, les formateurs indépendants ou les fournisseurs de microfinance à partager leurs ressources et expériences dans le domaine de la formation et du renforcement des capacités. Déceler les possibilités de collaboration, de maximisation des ressources et d'échange des pratiques exemplaires améliorera le secteur de la formation en microfinance.

### **Encadré 3. Adapter les ressources internationales au contexte local**

REDCAMIF et ASOMI, association membre de microfinance du Salvador, collaborent avec Microfinance Opportunities pour adapter le matériel standard de formation à l'éducation financière de MFO pour une émission de radio au Salvador. MFO a précédemment adapté ce matériel de formation pour l'Ouganda avec AMFIU, association des institutions de microfinance d'Ouganda. Cette adaptation incluait la création de brochures basées sur des illustrations qui permettaient aux membres d'AMFIU de diffuser l'information et d'atteindre un plus grand pourcentage de clients de la microfinance analphabètes.

### **Encadré 4. Élargir l'offre de formation en microfinance par le biais des partenariats**

Le Pakistan Microfinance Network (PMN) cherche des moyens innovants d'élargir les possibilités de formation et de renforcer les capacités du secteur de la microfinance par le biais de partenariats avec plusieurs universités dans tout le pays. PMN est en train de signer des protocoles d'entente avec plusieurs écoles de commerce pour commencer à intégrer la microfinance dans leurs programmes. Par le biais de partenariats avec l'Institute of Business Administration (IBA) et l'Institute of Business Management (IoBM) à Karachi, PMN participe à l'organisation de séminaires sur la microfinance dans ces deux universités, qui seront suivis par des stages d'étudiants d'été dans plusieurs IMF membres. PMN prévoit également de demander à des groupes d'étudiants et à des enseignants d'IBA de mener une étude sur la microfinance. De la même façon, l'association collabore avec le Development Research Policy Centre à la Lahore University of Management Sciences (LUMS) en vue de parrainer un cours sur la microfinance. L'objectif de ces initiatives est de renforcer les capacités du secteur en développant une large réserve de ressources humaines ayant reçu une formation en microfinance.



## Évaluer la capacité et la position stratégique d'une association

Après avoir déterminé quels sont les écarts entre ce qui est nécessaire ou exigé par le marché-cible et l'offre disponible, une association doit évaluer la **capacité existante ou souhaitée susceptible d'être dédiée à la formation et comment la formation cadre avec sa position stratégique sur le marché**. Cette évaluation doit inclure divers facteurs, comme :

- ressources humaines et financières nécessaires
- comment une approche de la formation correspond avec ses objectifs stratégiques
- le rôle que l'association envisage de jouer sur le marché de la formation
- les avantages comparatifs de l'association

Différentes approches de la formation exigent des niveaux distincts de contribution de la part des associations. Comme il a été noté dans le tableau 1, des ressources humaines internes ayant des compétences appropriées sont nécessaires pour mettre en œuvre des services de formation de manière directe. Dans une approche indirecte, les associations fournissent plutôt un soutien logistique, en s'appuyant sur une expertise technique extérieure pour organiser la formation. L'une des étapes essentielles de l'évaluation des options est pour une association d'examiner ses capacités existantes, en termes de gouvernance, de gestion et de personnel, pour mettre en œuvre des programmes de formation et développer de nouvelles initiatives. Ces capacités peuvent traverser le continuum directe-indirecte.<sup>6</sup> De plus, les associations doivent prendre en compte les ressources financières, techniques et organisationnelles cruciales dont elles auront besoin pour développer leurs stratégies respectives.

Une évaluation réaliste des ressources disponibles de l'association et l'identification des ressources additionnelles nécessaires pour reproduire à grande échelle un programme sont un préalable à toute décision stratégique. Par exemple, une association peut avoir actuellement un membre du personnel dédié au fonctionnement de son programme de formation, qui est capable d'organiser une dizaine de formations par an, en utilisant principalement une approche indirecte. Après avoir déterminé que ses membres requièrent et seront en mesure de payer pour au moins trente formations par an, l'association doit décider d'accroître ses effectifs et de fournir davantage de services directs.

### Encadré 5. Formation des formateurs

Une approche de formation des formateurs (FdF) est un moyen tactique de développer les capacités locales afin d'offrir des services de formation. Les secteurs disposant de fournisseurs de services de formation de grande qualité peuvent faciliter la FdF pour les membres du personnel de l'association et ceux de ses membres en même temps. De plus, l'approche de la FdF ne se limite pas aux formateurs en microfinance ; elle peut être appropriée pour n'importe quel type de fournisseur de services.

Par exemple, Sanabel, réseau de microfinance pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, a identifié une capacité de formation très limitée dans le domaine de la protection du consommateur. Le réseau a évalué les options consistant à avoir un consultant international mener une FdF pour son personnel et ses membres plutôt que d'envoyer le personnel et des consultants suivre des formations internationales existantes. Sanabel a calculé qu'il était plus rentable de passer un contrat et d'envoyer deux consultants locaux suivre une formation à la Smart Campaign sur la protection des consommateurs.<sup>7</sup> Le contrat du consultant stipulait qu'ils formeraient plus tard un groupe de membres du personnel et de consultants de Sanabel après leur retour en Égypte. Grâce à cette approche de la FdF, Sanabel a pu développer ses capacités à fournir une formation sur la protection des consommateurs dans la région à un moindre coût.

Une association ou un autre fournisseur de service de FdF peut aussi incorporer un volet de certification de formateurs, ce qui peut contribuer à standardiser les qualifications des formateurs et garantir la qualité de la formation.

- .....
6. Pour des exemples de modèles de formation utiles (évaluations des besoins, contrats de consultants et évaluations), se reporter au Network Development Exchange du Réseau SEEP <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2274>.
  7. La Smart Campaign est une action mondiale visant à intégrer les pratiques de protection des clients dans les activités des institutions du secteur de la microfinance. Voir le site Web sur <http://www.smartcampaign.org> (visité le 21 juin 2010).

Un fondement important du fonctionnement de n'importe quelle association est son plan stratégique, qui établit ses grands objectifs organisationnels, ainsi qu'un plan d'activités qui expose la réalisation de ces buts.<sup>8</sup> En utilisant son plan stratégique, une association doit évaluer la manière dont la formation s'inscrit dans sa mission et sa vision, ainsi que la façon dont elle se rapporte à ses objectifs et à ses principaux domaines d'activité. Par exemple, de nombreuses associations de microfinance ont des buts sociaux explicites, comme la lutte contre la pauvreté ou l'inclusion financière des populations marginalisées. Dans ces cas, une association devra veiller à ce que ses programmes de formation répondent à ces objectifs en incluant une large base de sujets sur la performance à la fois financière et sociale des IMF.

Une stratégie d'adhésion peut aussi influencer sur l'approche de la formation d'une association. Par exemple, si une association souhaite augmenter le nombre de ses membres au-delà des ONG membres traditionnelles, elle peut offrir des formations qui répondent aux besoins de différents segments du marché, comme ceux des coopératives de crédit ou des banques commerciales. L'accès aux programmes de formation est souvent une forte incitation pour les membres.

Outre sa position stratégique sur le marché, une association doit évaluer son avantage comparatif dans différentes approches de la fourniture de services.<sup>9</sup> Une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces) peut s'avérer utile à cette fin dans la mesure où elle permet à une association d'apprendre comment se positionner au mieux sur un marché

### Encadré 6. Analyse FFPM<sup>10</sup>

En 2009, la China Association for Microfinance (CAM) a embauché un consultant pour effectuer une analyse FFPM de sa capacité à fournir de la formation. Les résultats, résumés ci-dessous, indiquent que l'avantage comparatif de la CAM réside dans sa connaissance, son expérience et ses relations avec des IMF-ONG, surtout de petites organisations ayant une mission sociale bien définie. Dans le même temps, la CAM doit se faire valoir comme l'association pour l'ensemble du secteur de la microfinance afin de renforcer sa position et établir sa crédibilité dans le secteur. La CAM a incorporé cette analyse dans une nouvelle stratégie de formation en vue de maximiser son avantage comparatif.

Analyse FFPM de la CAM	
<p><b>Forces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La CAM a accédé à un vaste éventail de membres d'IMF.</li> <li>• Le service formation de l'association héritera d'un bon ensemble de programmes de base développés par le Citi Microfinance Training Center, ainsi qu'un groupe établi de formateurs.</li> </ul>	<p><b>Faiblesses :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La CAM n'a pas de statut juridique et pas de directeur exécutif permanent à plein temps.</li> <li>• L'association entretient des liens étroits avec des IMF-ONG, mais n'est pas bien connue des sociétés de micro-crédit (SMC) ou autres entités commerciales qui constituent une large part du marché de la microfinance.</li> </ul>
<p><b>Possibilités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La CAM pourrait collaborer avec des fournisseurs d'assistance technique, comme Planet Finance and Action, souhaitant s'employer à résoudre avec l'association les besoins touchant l'ensemble du secteur, y compris la formation.</li> <li>• La CAM pourrait augmenter l'offre de programmes de formation en développant du matériel nouveau adapté aux besoins de ses membres ou en traduisant en chinois du matériel existant.</li> <li>• La CAM pourrait expérimenter avec différents styles de formation mettant l'accent sur la pratique plutôt que la théorie.</li> </ul>	<p><b>Menaces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une concurrence existe sur le marché de la formation de la part de l'école supérieure de la PBC (Banque populaire de Chine) et d'autres fournisseurs, en particulier à mesure qu'ils accroissent leur offre.</li> <li>• Les SMC et les plus grandes IMF-ONG peuvent former leur propre association et commencer à offrir des services similaires, y compris de la formation, au secteur de la microfinance.</li> </ul>

8. Pour de plus amples renseignements sur la planification stratégique, voir The SEEP Network, 2010 « Strategic and Business Planning: A Guide for Microfinance Associations », The SEEP Network, Washington, DC, <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2273>.

9. Tran, Nhu-An. 2009. « Building the Capacity of the China Microfinance Sector: Recommendations for Developing a Sustainable Microfinance Training Market in China ». China Microfinance Association, Beijing, Chine.

10. Tran, 2009, « Building the Capacity », 17.

de la formation donné. L'encadré 6 montre l'exemple de la China Association for Microfinance, qui a utilisé une analyse FFPM dans le cadre d'un processus d'élaboration stratégique plus large.

## Formaliser une stratégie de formation

Une fois qu'une association a analysé le marché de la formation, sa position stratégique et les options en termes d'approches de la formation, elle doit élaborer une stratégie cohérente pour son programme de formation. Dans l'idéal, la stratégie prendra la forme d'un document écrit présentant les objectifs de formation de l'association et résumant les étapes essentielles nécessaires pour les atteindre. La stratégie doit clairement décrire le modèle de formation choisi par l'association, expliquer quels sont les audiences-cibles, les principaux mécanismes de mise en œuvre et les partenaires potentiels et décrire les ressources requises. Outre le recours à la stratégie en interne, une association doit rendre publics certains éléments du document de stratégie. Cette initiative est utile à des fins de marketing et peut être utilisée pour solliciter du financement, le cas échéant.

L'encadré 7 donne en exemple le plan d'une stratégie de formation complète élaborée pour une association.

### Coûts et viabilité

Pour qu'une stratégie de formation soit efficace, la viabilité doit être l'élément fondamental de son élaboration et doit servir de moyen d'évaluer sa faisabilité. Par conséquent, une stratégie de formation doit établir comment le programme de formation deviendra viable à long terme. Pour relever ce défi, une association doit identifier:

- les principaux déterminants des coûts
- une stratégie de tarification qui couvre les coûts tout en maintenant les formations abordables pour les IMF
- les implications des subventions tant sur son propre programme que sur le marché de la formation dans son ensemble
- Le meilleur plan de mise en œuvre pour une viabilité à long terme

D'abord, une association doit calculer de manière réaliste les ressources requises pour mettre en œuvre un programme de formation et élaborer un plan en vue de rassembler ces ressources. Pour transformer une stratégie

### Encadré 7. Exemple des grands axes d'une stratégie de formation<sup>11</sup>

- I. Résumé
- II. Raison d'être : Objet de la stratégie de formation et amélioration du modèle actuel
- III. Gouvernance : Rôles et responsabilités de l'association et des partenaires
- IV. Explication de la manière dont la formation cadre avec les objectifs de développement de l'association
- V. Situation actuelle
  - a. Systèmes et procédures actuels
  - b. Sujets généralement couverts
  - c. Analyse FFPM
  - d. Écarts de développement sur le marché
- VI. Énoncé des objectifs de formation
- VII. Audience-cible
  - a. Personnel de terrain des praticiens de la MF
  - b. Personnel d'encadrement intermédiaire des praticiens de la MF, bailleurs de fonds, etc.
  - c. Direction de diverses parties prenantes
- VIII. Mécanismes de mise en œuvre :
  - a. Salle de classe
  - b. Enseignement à distance
  - c. Agences partenaires
  - d. Paramètres d'un programme de certification distinct
- IX. Modèle de mise en œuvre de la formation
  - a. Partenaires potentiels
  - b. Site et calendrier des formations
  - c. Développement d'un matériel pédagogique pertinent, de grande qualité
- X. Stratégie de recouvrement des coûts
  - a. Ressources humaines
  - b. Ressources financières
- XI. Gestion de la formation
  - a. Administration
  - b. Certification des formateurs et normes de performance
  - c. Assurance qualité
- XII. Stratégie de marquage et de communication pour les principales parties prenantes
- XIII. Risques et contraintes

11. Adaptation de Nina Nayar, 2009, « Sanabel Microfinance Network for Middle East and North Africa Training Strategy », Sanabel—Réseau de la Microfinance, Gizeh, Egypte.

de formation en un programme de formation opérationnel, les ressources humaines et financières sont essentielles. S'il est vrai que différentes approches de la formation requièrent des ressources et des compétences distinctes, l'un des principaux déterminants des coûts est la dotation en personnel. Les autres facteurs déterminants incluent la mesure selon laquelle le recours à des formateurs extérieurs et leurs tarifs, les frais liés aux locaux, le nombre d'événements prévus, le nombre de participant prévus, les exigences en matière de traduction et tout autre équipement ou matériel informatique ou de sonorisation.

Un outil utile pour estimer les coûts de divers produits est la publication du Réseau SEEP sortie en 2010, « Calcul du coût des produits et l'analyse de performance : une trousse à outils pour analyser les offres de services des associations ». <sup>12</sup> Cette trousse à outils fournit des conseils sur la manière de déterminer la structure des coûts administratifs des produits et services d'une association et analyse les implications de la structure tarifaire actuelle sur sa viabilité financière à long terme.

Une fois qu'une association a une idée précise des coûts, elle doit développer un plan de tarification pour différentes formations qui promeuve la viabilité à long terme du programme tout en renforçant le marché de la formation en microfinance. Il est important qu'un plan inclue une stratégie de financement encourageant des moyens innovants de tirer parti des ressources, de diversifier la base de financement et de développer des modalités de paiement à l'acte. <sup>13</sup> La tarification des formations va de pair avec leur valeur démontrée, ainsi que le prix des formations similaires disponibles sur le marché. Après que la demande a été évaluée et qu'une association a développé un programme de formation visant à répondre à cette demande, elle doit encore faire la démonstration de la qualité et de l'utilité de la formation pour que les IMF acceptent de payer leur coût total.

Les associations ont souvent le sentiment qu'elles doivent offrir des formations subventionnées, particulièrement pour un nouveau programme, parce que les membres ne seront pas prêts à assumer le coût total d'une participation. Néanmoins, lorsqu'elle envisage de subventionner ou non un programme de formation, une association doit tenir compte des implications plus larges pour l'ensemble du marché de la formation. Par exemple, si une association dispose d'un généreux financement pour développer un vaste programme de formation directe, il peut sembler pragmatique d'offrir des services de formation subventionnés. Toutefois, ces subventions risque de fausser le marché en empêchant d'autres fournisseurs de services de pénétrer le marché ou d'être en concurrence loyale et, à long terme, influencer de manière négative sur la volonté des participants à payer pour des services. De surcroît, des programmes largement subventionnés sont difficiles à maintenir sur le long terme. Même quand les associations peuvent se permettre de subventionner des formations, ce qui peut rendre les services initialement plus attractifs, leurs stratégies de formation doit inclure un calendrier pour éliminer ces subventions et parvenir au recouvrement total des coûts.

Une association qui dispose d'un financement et qui commence juste son programme de formation peut choisir un mode de fixation des prix qui débute par quelques subventions, mais réduit le pourcentage de formation subventionnée sur plusieurs années. Lors de la première année d'un programme par exemple, l'association pourrait offrir des bourses représentant quatre-vingts pour cent des frais d'adhésion. L'année suivante, elle pourrait réduire la subvention à soixante pour cent des frais d'adhésion, puis quarante pour cent, etc. Cette stratégie permettrait à l'association de démontrer aux IMF la valeur de son programme de formation tout en collaborant avec les membres en vue de budgétiser les futurs frais de formation, ce qui aboutirait ainsi à un programme de formation plus viable.

.....  
12. Cette trousse à outils se trouve sur le site du Réseau SEEP, page Development Exchange : <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2278> (visité le 21 juin 2010).

13. Diaz et Mihn, 2007, « Moving Forward », 15.

## Encadré 8. Approche stratégique des frais de formation

Sa-Dhan, association indienne de développement communautaire des institutions financières a reçu un généreux financement de plusieurs bailleurs de fonds, y compris du Département du Royaume-Uni pour le développement international. Ce financement inclut souvent un module de renforcement des capacités destiné à couvrir le coût de la fourniture de services de formation. Toutefois, une formation intégralement subventionnée freinerait la croissance du secteur de la formation en microfinance et susciterait des attentes irréalistes que les formations soient toujours offertes à des prix artificiellement bas. Sa-Dhan choisit de faire payer un tarif par personne pour tous les services de formation. Dans la mesure où le financement des bailleurs couvrent les frais d'exploitation de ses formations, ces paiements sont affectés à un fonds de dotation qui garantira un soutien financier viable pour le programme de formation de Sa-Dhan sur le long terme. Cette stratégie non seulement reconnaît le niveau d'influence qu'une association peut avoir sur la définition du marché de la formation, mais met aussi l'accent sur la planification financière viable à long terme.

## Conclusion

Une stratégie de formation viable est un guide pour la création (ou l'adaptation) d'un programme de formation et sa mise en œuvre. Une stratégie de formation est un processus continu qui exige une évaluation et une adaptation permanentes en vue de garantir que, à long terme, la formation reste axée sur la demande, continue de répondre aux besoins des IMF et favorise le développement du secteur de la microfinance. L'encadré 9 résume les principales questions liées à l'élaboration d'une telle stratégie. Ces dix questions à la fois guideront la formulation d'une stratégie de formation et contribueront à garantir que le programme de formation résultant soit viable et réussi.

## Encadré 9. Dix questions en vue d'élaborer une stratégie de formation<sup>14</sup>

1. Qui a besoin d'être formé et quel doit être le thème de la formation ?
2. Quels types de formation l'audience-cible a-t-elle la volonté et est-elle en mesure de payer ?
3. Quels formations et programmes nationaux et internationaux sont disponibles pour combler les lacunes du marché de la formation ?
4. Quelle est la capacité de l'association à mettre en œuvre différentes stratégies de formation ?
5. Comment la formation cadre-t-elle avec les objectifs stratégiques de l'association ?
6. Où l'association a-t-elle un avantage comparatif sur le marché de la formation et comment peut-elle faire connaître cet avantage par rapport à d'autres fournisseurs de formation ?
7. Où sur le continuum directe-indirecte de la fourniture de services se trouve la position stratégique pour l'association sur le marché actuel ?
8. Comment l'association peut-elle tarifier ses formations pour qu'elles couvrent les coûts tout en restant abordables pour les IMF ?
9. Comment la stratégie de formation de l'association sera-t-elle mise en œuvre et comment sera-t-elle viable à long terme ?
10. Quel est le plan d'évaluation et d'adaptation permanentes de la stratégie de formation garantissant que la formation reste axée sur la demande et favorise le développement d'un secteur en évolution ?

.....  
14. Adapté de Diaz et Minh, 2007, « Moving Forward » ; et Tran, 2009, « Building the Capacity ».

## Bibliographie sélective

---

- Diaz, Lillian C. et Tran Binh Minh. 2007. « Moving Forward: Scaling Up Microfinance Training in Viet Nam; Recommendations for Training Strategy ». ILO, Genève.
- Nayar, Nina. 2009. « Sanabel Microfinance Network for Middle East and North Africa Training Strategy ». Elaboré pour Sanabel—Réseau de la Microfinance, Gizeh, Egypte.
- Sebstad, Jennefer, Monique Cohen et Elizabeth McGuinness. 2006. « Market Research for Financial Education ». Working Paper, no. 2, Microfinance Opportunities, Washington, DC.
- The SEEP Network. N.d. « Member Feedback Tool: An Online Platform for Assessing Members Needs and Satisfaction ». The SEEP Network, Washington, DC. <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2183>. Visité le 21 juin 2010.
- . 2010. « Calcul du coût des produits et l'analyse de performance : une trousse à outils pour analyser les offres de services des associations ». The SEEP Network, Washington, DC. <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2278>. Visité le 21 juin 2010.
- . 2007. « [Strategies for Assessing Network Member Training Needs](#) ». Network Development Services Technical Note, no.5. The SEEP Network, Washington, DC.
- . 2010 « Strategic and Business Planning: A Guide for Microfinance Associations ». The SEEP Network, Washington, DC. <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2273>.
- Tran, Nhu-An. 2009. « Building the Capacity of the China Microfinance Sector: Recommendations for Developing a Sustainable Microfinance Training Market in China ». China Microfinance Association, Beijing, Chine.

## **À propos de SEEP**

Le Réseau SEEP est un réseau international de praticiens dans le domaine du développement de microentreprises. Ces plus de 80 membres institutionnels sont actifs dans 180 pays et touchent plus de 35 millions de microentrepreneurs et leurs familles. La mission de SEEP est de mettre en contact ces praticiens dans un environnement mondial propice à l'apprentissage de manière à ce qu'ils puissent réduire la pauvreté par le biais du pouvoir d'entreprise. Depuis 25 ans, SEEP s'est allié à des praticiens du monde entier pour discuter des défis et des approches innovantes au développement de microentreprises. En tant qu'organisation poussée par ses membres, les membres représentent la force motrice de nos objectifs alors que SEEP fournit une plateforme neutre pour le partage des expériences et pour de nouvelles pratiques d'apprentissage innovantes. Le réseau SEEP aide à renforcer les efforts internationaux collectifs des membres pour améliorer la vie des plus vulnérables de ce monde.



**The SEEP Network**

1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414

Washington, DC USA 20009-5721

Phone: 1 202 534 1400

Fax: 1 202 534 1433

Email: [info@seepnetwork.org](mailto:info@seepnetwork.org)

Website: [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)