



# MANUEL DES INITIATIVES MICROÉCONOMIQUES



CICR



**CICR**

Comité international de la Croix-Rouge  
19, avenue de la Paix  
1202 Genève, Suisse  
T +41 22 734 60 01 F +41 22 733 20 57  
E-mail: [shop@icrc.org](mailto:shop@icrc.org) [www.icrc.org](http://www.icrc.org)  
© CICR, novembre 2015

Page de couverture : H. Kakamain Hamza/CICR ;  
E. Lotishvili/CICR ; B. Heger/CICR

# **MANUEL DES INITIATIVES MICROÉCONOMIQUES**

**Sébastien Chessex**



# REMERCIEMENTS

Ce manuel est le fruit de l'expérience acquise par le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) en 13 ans de mise en œuvre d'initiatives économiques dans des contextes très divers. Je remercie sincèrement les nombreuses personnes qui ont pris la peine de documenter les réussites et les difficultés rencontrées dans le cadre de programmes innovants, basés sur les besoins, et ont ainsi apporté une contribution très importante aux processus de réflexion à l'origine de cette publication. À cet égard, je suis particulièrement reconnaissant à Marjukka Antilla, Lois Austin, Alan Colja, Nicolas Fleury et Claire Meytraud, dont les rapports et lignes directrices ont été aussi utiles pour la rédaction de la première édition de ce manuel que leurs conseils et leur soutien l'ont été pour la mise en œuvre de ces programmes sur le terrain.

La première édition de ce manuel a également bénéficié des commentaires et des conseils de Laura Hammond, David DeWild, Barbara Boyle-Saidi et Pierre-Michel Perret, dont la disparition laisse un grand vide.

Je remercie également Sarah Wilson, Marta Pawlak, Bal Bhujel, Agnès Dhur et Zeljko Filipovic pour leurs conseils concernant la production de cette deuxième édition du manuel, ainsi que Tom Glue, avec lequel j'ai effectué plusieurs bilans de MEI à la base de certains des enseignements venus enrichir la version actualisée de ce manuel.

Enfin, je remercie tout particulièrement Sandrine Delattre pour ses conseils et la persévérance dont elle a fait preuve pour concevoir le module de formation qui complète ce manuel.

Sébastien Chessex  
mars 2014

# TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b>	3
<b>GLOSSAIRE</b>	9
<b>INTRODUCTION</b>	13
<b>SECTION I : PRÉSENTATION THÉORIQUE DES MEI</b>	17
<b>1 VUE D'ENSEMBLE DES CONCEPTS DE SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE</b>	<b>18</b>
1.1 La notion de moyens de subsistance	18
1.2 Cadre stratégique des interventions de sécurité économique	20
1.3 Autres documents utiles	26
<b>2 À PROPOS DES MEI</b>	<b>27</b>
2.1 Description	27
2.2 Catégories de MEI	28
2.3 Caractéristiques des MEI	30
2.4 Autres documents utiles	32
<b>3 PROFIL DES BÉNÉFICIAIRES CIBLES</b>	<b>33</b>
3.1 Caractéristiques économiques des ménages vulnérables	33
3.2 Impact économique d'un conflit sur les ménages	37
3.3 Profil économique des bénéficiaires d'interventions de sécurité économique et de MEI	38
3.4 Mécanismes d'adaptation	41
3.5 Autres documents utiles	44
<b>4 AVANTAGES ET LIMITES DES MEI</b>	<b>45</b>
4.1 Avantages des MEI	45
4.1.1 Renforcer les mécanismes d'adaptation et surmonter les obstacles à l'autonomie économique	45
4.1.2 Traiter les conséquences d'un conflit sur l'économie du ménage	46
4.2 Limites et difficultés conceptuelles des MEI	47
4.2.1 Limites des MEI	47
4.2.2 Asymétrie d'information et attrait plus général des MEI	49
4.2.3 Aléa moral	49
4.2.4 Analyse SWOT des MEI	50
4.3 Autres documents utiles	52

<b>5 PRÉSENTATION DES DIFFÉRENTES MEI</b>	<b>54</b>
5.1 Microcrédit	54
5.1.1 Prêteurs	55
5.1.2 Méthodes de prêt	55
5.1.3 Caractéristiques des prêts	56
5.1.4 Substituts de garanties	57
5.1.5 Objectifs des interventions du CICR en matière de microcrédit	58
5.1.6 Analyse SWOT du microcrédit	60
5.2 Subventions à la production	60
5.2.1 Notions élémentaires de la gestion d'entreprise	61
5.2.2 Objectifs des subventions à la production du CICR	63
5.2.3 Comparaison entre subventions et microcrédit	63
5.2.4 Analyse SWOT des subventions à la production	64
5.3 Formation professionnelle	64
5.3.1 Notions de base	64
5.3.2 Le CICR et la formation professionnelle	65
5.3.3 Comparaison entre formation professionnelle, subventions et microcrédit	66
5.3.4 Analyse SWOT de la formation professionnelle	67
5.4 Asymétrie d'information et aléa moral	68
5.4.1 Atténuer le risque d'asymétrie d'information	68
5.4.2 Atténuer le risque d'aléa moral	69
5.5 Autres documents utiles	70
<b>SECTION II : MISE EN ŒUVRE DES MEI</b>	<b>73</b>
<b>6 MISE EN ŒUVRE DES SUBVENTIONS À LA PRODUCTION</b>	<b>74</b>
6.1 Analyse des besoins et étude de faisabilité	74
6.1.1 Moment de l'intervention	74
6.1.2 Analyse des besoins	76
6.1.3 Étude de faisabilité	77
6.2 Conception du projet	79
6.2.1 Identification du groupe cible	79
6.2.2 Objectifs, indicateurs et contrôle	79
6.2.3 Viabilité, conditions préalables et pérennité des projets (montant moyen)	82

6.2.4 Trouver, informer et consulter les informateurs stratégiques	86
6.2.5 Mécanismes de coordination et de supervision de l'administration et de la logistique	87
6.2.6 Ressources (humaines, budgétaires, matérielles, temps)	87
6.2.7 Cadre de redevabilité envers les populations affectées	92
6.3 Mise en œuvre	95
6.3.1 Phase pilote du programme	95
6.3.2 Sélection de la zone d'intervention	96
6.3.3 Planification	98
6.3.4 Diffusion	98
6.3.5 Procédure de dépôt des demandes	101
6.3.6 Entretien de sélection	104
6.3.7 Procédure d'approbation	108
6.3.8 Fourniture d'intrants	110
6.4 Suivi et évaluation des résultats	117
6.4.1 Suivi de l'avancement	118
6.4.2 Accompagnement et soutien	120
6.4.3 Suivi des résultats à court terme	123
6.5 Mise en œuvre d'une MEI avec des partenaires	129
6.6 Autres documents utiles	133
<b>7 MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE</b>	<b>135</b>
7.1 Analyse des besoins et étude de faisabilité	135
7.1.1 Analyse des besoins	135
7.1.2 Étude de faisabilité d'un programme de formation professionnelle	137
7.2 Conception du programme	138
7.2.1 Types d'interventions possibles	139
7.2.2 Recherche des prestataires de formation	140
7.3 Difficultés particulières de mise en œuvre	140
7.3.1 Diffusion	140
7.3.2 Entretiens de sélection	141
7.3.3 Transferts monétaires et approvisionnements	142
7.3.4 Contrats	143



7.4 Suivi et évaluation des résultats	144
7.4.1 Suivi	144
7.4.2 Évaluation des résultats	144
7.5 Insertion dans l'emploi	145
7.6 Autres documents utiles	147
<b>8 MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES DE MICROCRÉDIT</b>	<b>148</b>
8.1 Analyse des besoins et étude de faisabilité	148
8.1.1 Analyse des besoins de crédit du groupe cible	148
8.1.2 Bilan de situation et étude de faisabilité	149
8.2 Conception des programmes	152
8.2.1 Soutien aux IMF	153
8.2.2 Proposer d'autres solutions aux bénéficiaires pour gérer leur épargne	155
8.2.3 Soutien à l'établissement de structures communautaires	157
8.2.4 Micro-assurance	159
8.2.5 Choix d'un partenaire	160
8.3 Mise en œuvre	161
8.3.1 Relations avec l'IMF	161
8.3.2 Contrat	164
8.4 Suivi et évaluation des résultats	164
8.4.1 Suivi	164
8.4.2 Évaluation des résultats	168
8.5 Autres documents utiles	170
<b>9 MEI ET APPROCHE INTÉGRÉE</b>	<b>171</b>
<b>SECTION III : FICHES D'ORIENTATION POUR LA MISE EN ŒUVRE DES MEI</b>	
Fiche d'orientation 1 : Analyse de marché	178
Fiche d'orientation 2 : Analyse de la viabilité des projets proposés	186
Fiche d'orientation 3 : Entretiens de sélection	190
Fiche d'orientation 4 : Base de données des MEI	198
Fiche d'orientation 5 : Lignes directrices pour l'approvisionnement des MEI	201
Fiche d'orientation 6 : Aspects à couvrir dans le cadre de l'accompagnement à la gestion d'une microentreprise	213
Fiche d'orientation 7 : Questions pour l'évaluation des performances sociales des IMF	218



# GLOSSAIRE

**Amortissement.** Dépense annuelle déterminée en fonction de la durée de vie utile estimative de chaque actif.

**Analyse des flux de trésorerie.** Détermination des flux de trésorerie d'une entreprise portant sur le montant nécessaire pour l'exploitation et sur le montant des fonds disponibles pour les investissements.

**Bon.** Les bons servent à donner accès à un ensemble de produits ou de services dans des magasins ou centres de services reconnus. Lorsqu'ils sont utilisés pour la nourriture (par ex. pour l'aide alimentaire), ils permettent d'obtenir des produits de base à un « prix » prédéfini ou une certaine quantité de produits. Les termes bons, timbres, coupons ou « transferts quasi monétaires » sont souvent utilisés de manière interchangeable.

**Chiffre d'affaires.** Montant des ventes réalisées sur une période donnée, déduction faite des remises et retours de marchandises. C'est le montant auquel on soustrait les charges pour déterminer le résultat net.

**Crédit.** Contrat par lequel un emprunteur reçoit immédiatement une chose de valeur et s'engage à rembourser le prêteur à une date ultérieure.

**Dettes.** Somme d'argent empruntée et due par une partie à une autre.

**Économie.** Étude de l'usage que font les individus de leurs ressources limitées pour tenter de satisfaire des désirs illimités.

**Épargne.** Somme d'argent mise de côté, en particulier sur un compte bancaire, sur une période de temps.

**Flux de trésorerie.** Sommes générées et employées par une entreprise ou un ménage sur une période donnée. Les entrées de trésorerie sont les sommes encaissées par une entreprise ou un ménage sous forme de salaires, de chiffre d'affaires, de prêts ou de dons, tandis que les sorties de trésorerie sont les sommes payées par l'entreprise ou le ménage pour couvrir les dépenses et les achats.

**Immobilisations corporelles.** Machines, équipements et immeubles.

**Inflation.** Augmentation générale et durable des prix.

**Macroéconomie.** Domaine de la science économique qui étudie le comportement de l'économie considérée comme un tout. Elle étudie les phénomènes comme l'évolution du chômage, du revenu national, du taux de croissance, du produit intérieur brut, de l'inflation et des prix à l'échelle de l'économie.

**Marché.** Lieu de rencontre organisé entre les acheteurs et les vendeurs de produits ou de services.

**Marché cible.** Groupe de clients potentiels partageant certaines caractéristiques, qui tendent à se comporter de façon similaire et sont susceptibles d'être attirés par une combinaison particulière de produits et de services.

**Microcrédit.** Octroi de prêts (souvent de courte durée) à des clients à faible revenu qui n'ont pas accès aux services financiers formels et ont peu de ressources à apporter en garantie.

**Microéconomie.** Domaine de la science économique qui analyse le comportement individuel des ménages et des entreprises afin de comprendre leurs processus décisionnels. Elle s'intéresse aux interactions entre les acheteurs et les vendeurs et aux facteurs qui influencent leurs choix.

**Microfinance.** Fourniture de services financiers (en général, un crédit pour les besoins en fonds de roulement et parfois des dispositifs d'épargne et d'assurance) à des clients à faible revenu qui n'ont pas accès au crédit octroyé par le système bancaire ou les autres sources traditionnelles.

**Moyens de subsistance.** Ensemble des moyens par lesquels les ménages ou les communautés obtiennent et conservent l'accès aux ressources (ou aux actifs) nécessaires pour pourvoir à leurs besoins essentiels immédiats et à long terme.

**Prêt.** Transaction par laquelle un prêteur met une somme d'argent ou un bien à disposition d'un emprunteur, lequel s'engage à restituer le bien ou à rembourser la somme empruntée et les intérêts à une date ultérieure fixée à l'avance.

**Prix.** Somme d'argent ou biens demandés ou donnés en contrepartie de quelque chose.

**Productivité.** Volume d'affaires généré (extrant) pour une quantité donnée de ressources ou d'actifs (intrants).

**Résultat net ou bénéfice.** Total des produits diminué des charges, où le total des produits est égal aux produits de la vente de produits et de services sur une période donnée et le total des charges est égal à la somme du coût des produits vendus et des charges d'exploitation fixes et variables.

**Revenu discrétionnaire.** Part du revenu d'un individu qui peut être dépensée une fois que les besoins essentiels (nourriture, vêtements, soins de santé, abri) sont couverts.

**Revenu disponible.** Montant du revenu net d'impôt disponible pour les dépenses et l'épargne.

**Revenu résiduel.** Montant restant après soustraction des dépenses de consommation d'un individu à son revenu disponible sur une période donnée.

**Sécurité économique.** Situation d'un individu, d'un ménage ou d'une communauté qui est en mesure de faire face durablement et selon ses normes culturelles à ses besoins essentiels et à ses dépenses obligatoires (définition du CICR).

**Soutien aux moyens de subsistance.** Intervention visant à soutenir les moyens de subsistance des ménages ou des communautés, allant de la formation professionnelle et de la fourniture de microcrédit et de subventions monétaires à la distribution de semences et d'animaux.

**Subvention à la production.** Don (gratuit et sans contrepartie attendue) d'intrants à un bénéficiaire dans l'espoir qu'ils l'aideront à tirer un revenu plus élevé d'une activité économique.

**Taux d'inflation.** Pourcentage d'augmentation des prix.

**Viabilité financière.** Capacité d'une entreprise à couvrir ses frais avec le chiffre d'affaires qu'elle réalise.

# INTRODUCTION

## Qu'est-ce qu'une initiative microéconomique ?

Le CICR appelle « initiative microéconomique » (MEI) un programme générateur de revenus mis en œuvre suivant une approche participative dans laquelle chaque bénéficiaire<sup>2</sup> prend part au processus consistant à déterminer et à concevoir l'aide à recevoir. Cette approche se différencie d'autres interventions d'aide à la production (soutien aux moyens de subsistance) telles que les interventions à caractère agricole dans lesquelles un kit d'aide constitué d'intrants identiques est distribué à tous les bénéficiaires visés.

Essentiellement, une MEI est une intervention ou une combinaison de trois interventions – formation professionnelle, subventions à la production et microcrédit – dont l'objectif est de soutenir des activités génératrices de revenus allant de l'agriculture et de l'élevage au commerce et à l'artisanat. Bien que la production de biens à consommer par le bénéficiaire puisse faire partie des bienfaits d'une MEI, son objectif premier est de soutenir la génération d'un revenu monétaire.

Outre le renforcement de la pérennité et de l'impact, qui sont les objectifs sous-jacents de toutes les interventions du CICR sur la production, les MEI visent à accroître la

- 
- 1 Par souci de cohérence avec l'anglais, l'acronyme MEI (*microeconomic initiative*) est utilisé dans ce manuel en lieu et place de l'acronyme français IME.
  - 2 Les bénéficiaires peuvent être des ménages, des groupes de ménages ou des communautés.

compatibilité de l'aide avec les besoins et les capacités propres à chaque bénéficiaire en plaçant celui-ci au cœur du processus décisionnel. Cela implique à la fois un plus grand respect pour la dignité du bénéficiaire et une meilleure appropriation par celui-ci du projet générateur de revenus, ce qui garantit des résultats pérennes mais aussi un fort impact psychosocial du projet. Les MEI sont de plus en plus utilisées pour soutenir les activités génératrices de revenus des personnes vulnérables en zone urbaine ou pour des personnes handicapées, pour lesquelles une approche indifférenciée ne fonctionne pas, l'aide à la production devant être adaptée au cas par cas. Les MEI s'avèrent également utiles pour aider les familles monoparentales qui ont de fortes contraintes de gestion du temps. Il faut souligner que dans la plupart des contextes, la majorité des bénéficiaires de MEI sont des femmes.

Malgré l'intérêt croissant qu'elles suscitent, les MEI ne doivent pas être considérées comme une panacée ni comme un substitut à d'autres types de programmes d'aide. Elles présentent en effet certaines insuffisances qui font qu'elles sont inadaptées à certaines situations. De plus, elles peuvent être extrêmement difficiles à mettre en œuvre en raison d'une gestion plus complexe du programme, notamment du point de vue de la rationalisation des procédures, de la sélection et du suivi individuel des bénéficiaires ainsi que du soutien pratique à leur apporter.

## **Objectifs du manuel**

Ce manuel est conçu pour mettre à profit l'expérience acquise et les meilleures pratiques constatées lors de la mise en œuvre de MEI et proposer des outils pour gérer leurs difficultés intrinsèques. Il s'appuie sur l'expérience que le CICR a acquise dans plus d'une dizaine de contextes ainsi que sur les conclusions d'évaluations internes et externes de MEI déployées dans les Balkans, dans le Caucase, en Asie centrale, en Amérique latine, en Afrique occidentale, aux Caraïbes et au Moyen-Orient.

Il s'adresse aux praticiens de terrain ayant l'expérience des programmes humanitaires et de l'approche du CICR en



matière de sécurité économique. Bien que les lignes directrices qu'il présente donnent une vue d'ensemble des concepts de sécurité économique, il ne doit pas être considéré comme un document autonome mais comme un complément au module de formation aux MEI conçu par l'unité Sécurité économique (EcoSec) et aux autres directives produites par le Mouvement et l'unité EcoSec sur le sujet<sup>3</sup>.

## Structure du manuel

Ce manuel est organisé en trois sections. La première présente un aperçu théorique général des principales problématiques en jeu dans la mise en œuvre des MEI, en s'attachant au profil des bénéficiaires ciblés et aux avantages et limites de chaque type de programme. Elle intéresse également les praticiens d'autres domaines que celui de la sécurité économique.

La deuxième section examine les implications pratiques de la mise en œuvre des MEI et analyse chaque étape du cycle des programmes. Elle couvre séparément les subventions, la formation professionnelle et le microcrédit en soulignant les difficultés que peuvent poser l'analyse des besoins et l'étude de faisabilité et examine la conception des programmes, leur mise en œuvre, ainsi que le suivi et l'évaluation des résultats<sup>4</sup>. Une analyse détaillée est consacrée aux subventions, tandis que les parties consacrées à la formation professionnelle et au microcrédit se concentrent sur les difficultés spécifiques à ces interventions. Enfin, la troisième section se compose de fiches d'orientation portant sur certaines étapes clés de la mise en œuvre d'une MEI.

---

3 Par exemple : CICR, *Gestion des programmes/projets : l'approche basée sur les résultats*, CICR, Genève, 2008 ; CICR/Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Lignes directrices pour l'évaluation dans les situations d'urgences*, CICR/ Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2008.

4 Par souci de simplicité, dans ce manuel, le suivi est analysé dans le cadre de l'étape de suivi et d'évaluation des résultats de chaque programme, bien qu'il couvre en réalité le cycle du programme tout entier, y compris les phases d'évaluation, de conception et de mise en œuvre.



**SECTION I:**  
**PRÉSENTATION**  
**THÉORIQUE**  
**DES MEI**

## 1 VUE D'ENSEMBLE DES CONCEPTS DE SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE

Ce chapitre présente la notion de moyens de subsistance et le cadre stratégique de la sécurité économique, qui sont deux éléments fondamentaux des programmes d'EcoSec. La sécurité économique est atteinte lorsqu'un ménage ou une communauté est en mesure de pourvoir durablement à ses besoins économiques essentiels et à ses dépenses de première nécessité compte tenu des besoins physiologiques de l'environnement et des normes culturelles en vigueur.

### 1.1 La notion de moyens de subsistance

L'approche de la sécurité économique adoptée par le CICR s'inspire d'un cadre conceptuel des moyens de subsistance dont se servent la plupart des organisations humanitaires et des donateurs. Ce cadre conceptuel, sur lequel les travailleurs humanitaires s'appuient pour analyser et évaluer les contextes opérationnels, vise à aider les populations à faire face aux chocs mais aussi à s'en relever. Il repose sur une conception commune des stratégies de subsistance, des actifs et passifs associés, ainsi que des processus, des institutions et des politiques exerçant une influence sur ces stratégies.

**Les moyens de subsistance** sont les moyens par lesquels des ménages ou des communautés obtiennent et maintiennent l'accès aux ressources (ou aux actifs) nécessaires pour pourvoir à leurs besoins essentiels immédiats et à long terme.

Les conditions de subsistance d'un ménage ou d'une communauté dépendent à un moment  $t$  de sa capacité à accéder aux ressources (actifs) nécessaires pour couvrir ses besoins essentiels et des passifs (dépenses) qu'il ou elle encourt pour y accéder dans un environnement socioéconomique donné.

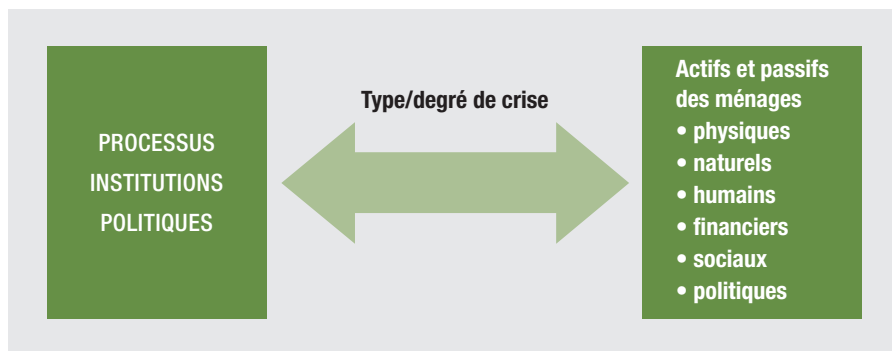
**Tableau 1 : Types d'actifs**

Type d'actif	Exemples
<b>Physique</b>	Actifs productifs tels que : <ul style="list-style-type: none"> <li>• matériel agricole</li> <li>• semences</li> <li>• outils</li> <li>• machines à coudre</li> <li>• véhicules</li> </ul>
<b>Naturel</b>	Terre agricole et pâturage Ressources en eau Bois Poissons
<b>Humain</b>	Force de travail au sein d'un ménage Éducation Compétences Capacité physique Formation professionnelle
<b>Financier</b>	Salaires, pensions Accès au crédit Épargne Envois de fonds
<b>Social</b>	Structures familiales Groupes religieux Associations de voisinage
<b>Politique</b>	Citoyenneté Accès aux dirigeants politiques Gouvernance Recours à un système juridique fonctionnel Sécurité des personnes

Les **actifs** et les **passifs** n'évoluent pas de façon isolée. Ils sont fortement affectés par l'environnement général dans lequel vit un ménage ou une communauté. Cet environnement comprend les éléments suivants :

- **P**rocessus au sein de la communauté élargie
- **I**nstitutions chargées de la fourniture des services
- **P**olitiques mises en œuvre

Pour que les moyens de subsistance soient pérennes, les interventions en matière de sécurité économique ne peuvent porter exclusivement sur les « actifs et passifs » ; elles doivent aussi comprendre les processus, les institutions et les politiques qui les influencent. La figure 1 illustre cette relation.

**Figure 1 : Approche des moyens de subsistance adoptée par l'unité Sécurité économique**

## 1.2 Cadre stratégique des interventions de sécurité économique

Le cadre stratégique des interventions de sécurité économique comprend des outils de gestion pratique pour toute intervention majeure en matière de sécurité économique.

Le tableau 2 résume les trois types d'interventions du cadre stratégique.

**Tableau 2 : Catégories d'intervention**

Catégorie d'intervention	Objectif	Moyens
<b>Secours</b>	Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance immédiatement menacés par une crise émergente ou aiguë	Distribution de biens économiques ou fourniture de services indispensables à la survie de populations qui ne sont plus en mesure de se les procurer par leurs propres moyens
<b>Soutien à la production</b>	Produire des aliments ou des revenus et, à terme, rétablir des moyens de subsistance durables en contexte de crise (pré-crise, crise chronique, post-crise)	Réduction des passifs ou protection/amélioration des actifs qui fournissent un moyen de subsistance adéquat
<b>Intervention structurelle</b>	Remise en état d'actifs productifs durables en améliorant les processus et les institutions qui exercent une influence directe sur les actifs/passifs d'une population cible dans un contexte de crise chronique et de post-crise	Implication de prestataires de services ou d'autres parties prenantes importantes dans la fourniture des intrants requis pour obtenir des prestations de services à plus long terme dans un secteur vital

Le tableau 3 présente les objectifs de différentes catégories d'interventions dans le contexte du processus de planification du CICR (*Planning for Results*).

**Tableau 3 : Cadre stratégique des interventions de sécurité économique**

Objectifs	Interventions		
	Secours	Aide à la production	Aide structurelle
<b>Généraux (3–5 ans)</b>	Les bénéficiaires ont accès aux ressources économiques indispensables à leur survie	Les actifs fournissant les moyens de production sont récupérés/renforcés, ce qui permet aux bénéficiaires d'améliorer leurs conditions de vie	Les conditions de vie de la population cible sont protégées/améliorées afin qu'elle puisse parvenir à l'autosuffisance (garantir des services durables pour la population civile)
<b>Spécifiques (1 an avec possibilité d'une 2<sup>e</sup> et d'une 3<sup>e</sup> année)</b>	Les produits distribués ou les services fournis permettent aux bénéficiaires de couvrir leurs besoins essentiels	Les bénéficiaires pouvoient à leurs besoins essentiels/améliorent leurs conditions de vie eux-mêmes	La fourniture de services adéquats améliore les moyens de subsistance au niveau du ménage ou de la communauté
<b>Projet (1 an)</b>	idem	La production ou les services dans un secteur ou une zone ou pour un groupe cible sont améliorés	La fourniture de services adéquats est assurée grâce à la mobilisation ou au soutien d'autres acteurs
<b>Activités</b>	Distribution de nourriture, d'articles ménagers de première nécessité, de semences et d'outils	Octroi de subventions et fourniture de services	Production ou prestations de services améliorées dans un secteur particulier

Différentes interventions sont privilégiées en fonction de la phase de la crise, sachant que les meilleurs résultats sont souvent obtenus par une combinaison d'interventions. Celle qui est choisie dans un contexte donné dépend de la vulnérabilité des bénéficiaires, des besoins diagnostiqués et des diverses influences de l'environnement sur les ménages et les communautés.

<p><i>Les objectifs doivent être formulés conformément aux principes suivants :</i></p> <p><b>Objectif spécifique</b> Une population cible donnée dans un ou plusieurs lieux précisés a protégé/rétabli/amélioré ses revenus de sorte qu'ils représentent au moins : xx% du montant pré-crise (ou seuil actuel ou défini) par [mois], ou xx CHF par tête</p> <p><b>Aide au revenu</b> Cet objectif sera réalisé en... [indiquer le type/contenu des interventions de sécurité économique – voir dernière colonne].</p>			
Indicateurs de résultat à court terme	Description des indicateurs (indicateurs privilégiés)	Données requises	Source des données / Méthodes
<b>Montant du revenu/dépenses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revenu par tête (également désagrégé par source de revenu afin de déterminer la fraction résultant directement de l'intervention)</li> <li>Dépenses par tête</li> <li>Proportion de ménages cibles ayant atteint au moins xx% du montant pré-crise (ou du revenu avant l'intervention) par [mois]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montant des revenus du ménage</li> <li>Montant des dépenses du ménage</li> </ul>	<p>Enquête auprès des ménages</p>
<b>Pouvoir d'achat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouvoir d'achat : ratio du revenu total (ou des dépenses totales) par tête sur le coût du panier minimum de consommation (ou sur le seuil de pauvreté)</li> <li>Proportion de ménages cibles capables de couvrir xx% de leurs dépenses de première nécessité par [mois]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revenu (ou dépenses) du ménage</li> <li>Prix de marché ou coût du panier de consommation minimum officiel ou seuil de pauvreté</li> </ul>	<p>Enquête auprès des ménages</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Étude de marché</li> <li>Statistiques officielles</li> </ul>
			<p><i>Secours</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transferts monétaires</li> <li>Bons d'espèces</li> <li>Argent contre travail</li> </ul> <p><i>Production</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution d'intrants / de bons</li> <li>Initiatives microéconomiques (subventions, formation professionnelle, microfinance)</li> <li>Insertion sur le marché du travail</li> </ul>



*Les objectifs doivent être formulés conformément aux principes suivants :*

**Objectif spécifique** Une population cible donnée dans un ou plusieurs lieux précisés a protégé/rétabli/amélioré ses revenus de sorte qu'ils représentent au moins : xx% du montant pré-crise (ou seuil actuel ou défini) par [mois], ou xx CHF par tête

**Aide au revenu** Cet objectif sera réalisé en... [indiquer le type/contenu des interventions de sécurité économique – voir dernière colonne].

Indicateurs de résultat à court terme	Description des indicateurs (indicateurs privilégiés)	Données requises	Source des données / Méthodes	Type d'intervention de sécurité économique
<b>Accès au revenu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somme des termes de l'échange (par ex. céréales de base, animaux, main-d'œuvre)</li> <li>• Nombre de sources de revenus du ménage par [mois]</li> <li>• Proportion des revenus provenant de sources régulières (durables)</li> <li>• Proportion des revenus consommés qui provient directement de l'intervention/l'assistance (du CICR)</li> <li>• Proportion de la population cible propriétaire d'actifs productifs sélectionnés</li> <li>• Ratio du nombre de membres du ménage touchant un revenu sur le nombre de membres du ménage à charge</li> <li>• Fraction et niveau de dépenses en produits ou services « de luxe » (spécifiques au contexte), par ex. viande, électricité, éducation des enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de sources de revenus</li> <li>• Prix de marché (céréales de base, animaux d'élevage, main-d'œuvre)</li> <li>• Type des sources de revenu (régulières/irrégulières)</li> <li>• Nombre de membres du ménage percevant un revenu</li> <li>• Nombre de personnes à charge dans le ménage</li> <li>• Total des dépenses</li> <li>• Montant de dépenses consacrées aux produits ou services généralement consommés lorsque le revenu augmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête auprès des ménages</li> </ul>	<p><i>Secours</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferts monétaires</li> <li>• Bons d'espèces</li> <li>• Argent contre travail</li> </ul> <p><i>Production</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribution d'intrants / de bons</li> <li>• Initiatives microéconomiques (subventions, formation professionnelle, microfinance)</li> </ul>
<b>Endettement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de la dette par tête</li> <li>• Délais requis pour rembourser la dette</li> <li>• Proportion de ménages cibles dont la dette a diminué de xx% par [mois]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de la dette</li> <li>• Délai de remboursement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête auprès des ménages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insertion sur le marché du travail</li> </ul>

## Aide à la production

Des interventions d'aide à la production peuvent être réalisées lorsqu'il est possible d'aider des ménages ou des communautés dont les moyens de subsistance ont été diminués mais peuvent encore être rétablis dans leurs efforts pour améliorer leur résilience ou pour rétablir des moyens de subsistance durables.

L'aide à la production consiste à fournir des subventions ou des services et à renforcer les capacités afin de soutenir les moyens dont un ménage ou une communauté dispose pour produire de la nourriture ou générer un revenu afin de rétablir des moyens de subsistance durables.

Les objectifs sont les suivants :

- réduire les passifs et augmenter les actifs des ménages et des communautés ;
- donner un moyen important de rétablir une certaine autonomie, et donc une certaine dignité.

Ces interventions sont privilégiées lors d'une crise chronique et après les secours immédiats. Elles doivent être engagées lorsque l'environnement permet une approche plus large qu'une stricte substitution. Il convient également de les envisager lorsque les conditions indiquées au tableau 4 sont remplies.

**Tableau 4 : Conditions des interventions d'aide à la production en situation pré-crise et post-crise**

Situation	Quand/si
<b>Pré-crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Elles apportent une valeur ajoutée, telle que définie dans la Politique d'assistance du CICR*.</li> <li>b) Elles aident la communauté à accroître sa résilience (consolidation).</li> </ul>
<b>Post-crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Des fractions de la population cible aidée lors d'une crise chronique demeurent incapables de couvrir la totalité de leurs dépenses de nécessité parce que leurs actifs sont insuffisants.</li> <li>b) Les individus ne bénéficient pas du développement structurel ou des améliorations économiques en cours (en raison de leurs origines, de leur vulnérabilité, etc.).</li> <li>c) La mobilisation d'autres acteurs apparaît sans effet.</li> </ul>

\* CICR, *Politique d'assistance du CICR, Doctrine 49*, CICR, Genève, 2004 (document interne du CICR).

**Figure 2 : Pertinence des interventions de sécurité économique dans différentes situations de crise**

Intervention	Pré-crise	Crise aiguë	Crise chronique	Post-crise
Secours				<b>non recommandés</b>
Production				
Structural		<b>non recommandée</b>		

<b>Fortement recommandée</b>	<b>Recommandée</b>	<b>Possible</b>
------------------------------	--------------------	-----------------

L'évolution d'une intervention à une autre doit être naturelle et logique, mais des interventions simultanées doivent être également envisagées. Les secours viennent en premier ou peuvent être accompagnés tôt dans le processus par des aides à la production sauf si l'évolution positive du conflit ou la résilience de la population cible rend celles-ci redondantes (c'est-à-dire que les actifs sont suffisants et les passifs réduits dans un environnement global en amélioration).

Les aides à la production et les interventions structurelles tendent à se recouper car les processus, les institutions et les politiques menacent souvent la réussite et la pérennité des aides à la production. Il est donc impératif qu'une aide à la production soit accompagnée par la mobilisation ou la persuasion appropriée des parties prenantes, ce qui, dans certains cas, peut en fait devenir la principale approche stratégique (intervention structurelle).

## POINTS CLÉS

- La notion de sécurité économique repose sur une conception commune des moyens de subsistance, des actifs et des passifs ainsi que des processus, des institutions et des politiques qui affectent les moyens de subsistance.
- Les actifs sont très diversifiés : physiques, naturels, humains, financiers, sociaux et politiques.
- L'unité Sécurité économique recourt à trois types d'intervention pour répondre aux besoins propres à chaque type de crise : secours, aide à la production et intervention structurelle.

### 1.3 Autres documents utiles

CICR, *Politique d'assistance du CICR, Doctrine 49*, CICR, Genève, 2004 (document interne du CICR).

CICR, *EcoSec Reference Framework*, CICR, Genève (document interne du CICR).

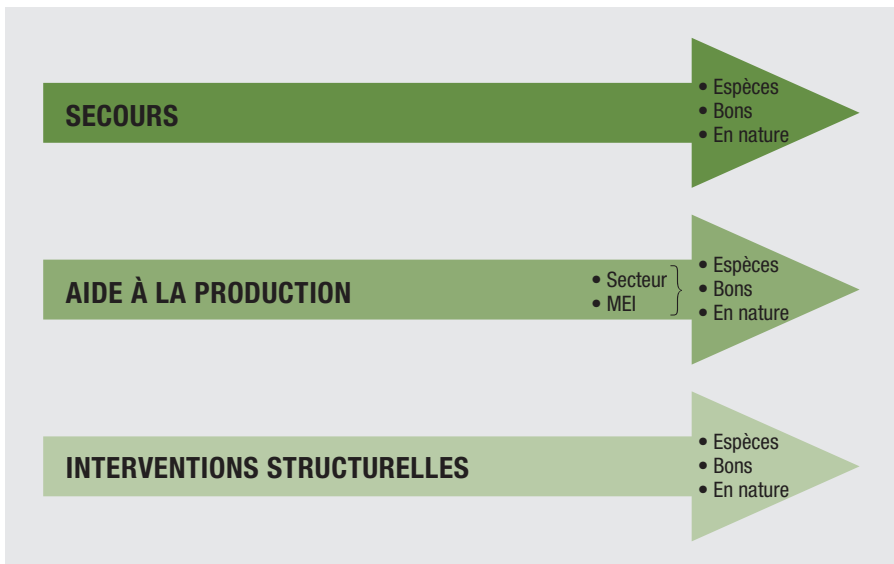
## 2 À PROPOS DES MEI

Ce chapitre décrit les MEI, les situe dans l'approche de la sécurité économique et présente les différentes catégories de MEI ainsi que leurs caractéristiques communes.

### 2.1 Description

**Initiatives microéconomiques (MEI) :** Comme toutes les interventions d'aide à la production, l'objectif d'une MEI est de renforcer la capacité de génération de revenus d'un ménage ou d'une communauté de manière significative et durable dans un délai fixé à l'avance. Toutefois, la particularité des MEI est que ce sont des interventions d'aide à la production axées sur les ménages ou les communautés et caractérisées par la fourniture d'intrants adaptés aux besoins individuels des bénéficiaires. Cette approche offre une plus grande polyvalence et une proximité renforcée avec les bénéficiaires, ce qui explique que les MEI se prêtent bien aux contextes urbains et au soutien à la capacité productive de groupes souvent marginalisés, comme les familles monoparentales et les personnes handicapées.

**Figure 3. Programmes et outils d'aide à la production**



Les MEI les plus courantes sont les subventions à la production, la formation professionnelle et le microcrédit.

Dans le cadre de référence d'EcoSec concernant les objectifs spécifiques, les MEI entrent dans la catégorie des **aides au revenu** et leurs objectifs sont *la protection, le rétablissement et l'amélioration des revenus des ménages afin qu'ils retrouvent, au minimum, leurs niveaux pré-crise.*

Les aides à la production comprennent les approches sectorielles spécifiques, comme la distribution de kits agricoles standard et les MEI.

Les transferts en espèces et en bons ne sont pas des interventions à proprement parler, mais des outils qui facilitent et améliorent la mise en œuvre des programmes. Ils peuvent être utilisés en appui aux activités de secours et aux interventions d'aide à la production, MEI comprises. Ces approches suscitent un intérêt croissant en raison de la flexibilité accrue qu'elles apportent aux bénéficiaires, de leur plus grand respect de la dignité des bénéficiaires et de leur bon rapport coût-efficacité par rapport à l'aide en nature.

## 2.2 Catégories de MEI

**Subvention à la production.** Une subvention à la production est un don d'un ou de plusieurs intrants à un ménage vulnérable sélectionné afin que ces intrants l'aident à tirer un revenu plus élevé d'une activité économique.

Un programme de subventions à la production peut couvrir plusieurs centaines d'activités économiques. De plus, il peut tenir compte du profil individuel des bénéficiaires (compétences, profession, niveau d'instruction) et du type de lieu (urbain, périurbain, rural) et ainsi mieux répondre à leurs besoins.

Les subventions à la production s'analysent en trois catégories : agriculture, commerce et artisanat<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> La catégorie « artisanat » comprend aussi les services comme ceux des conducteurs de rickshaws, des plombiers et des électriciens.

En général, les subventions d'intrants pour l'agriculture et l'artisanat sont des actifs productifs allant des animaux aux outils, tandis que les subventions d'intrants pour le commerce sont essentiellement des produits de consommation que le bénéficiaire achète en gros et revend avec une marge.

**Formation professionnelle.** Un programme de formation professionnelle consiste à dispenser une formation visant à développer les compétences professionnelles de bénéficiaires sélectionnés afin d'améliorer leurs perspectives d'emploi ou leur aptitude à créer leur entreprise. La formation peut être dispensée par des établissements de formation locaux, sous forme d'apprentissages en entreprise ou par des institutions mandatées par le CICR. Elle peut également s'accompagner de services d'aide à la recherche d'emploi ou de dispositifs de création d'emplois.

**Microfinance.** La microfinance est la fourniture de services financiers (en général un crédit pour le fonds de roulement et parfois des dispositifs d'épargne et d'assurance) à des clients à faible revenu qui n'ont pas accès au crédit bancaire ni aux autres sources traditionnelles de crédit. En général, les clients sont des travailleurs indépendants à faible revenu en milieu rural et urbain. La microfinance se révèle souvent très efficace dans les segments intermédiaire et supérieur de la population pauvre. Le CICR concentre son action sur le microcrédit. Il est rare qu'il octroie des prêts ; son action vise à renforcer et développer les activités des établissements existants ou à soutenir la création de groupes d'épargne et de crédit au niveau d'une communauté.

**Remarque :** Les subventions à la production, la formation professionnelle et la microfinance ne sont pas incompatibles. Au contraire, différentes MEI peuvent être mises en œuvre en parallèle, comme l'illustre l'étude de cas n° 1.

### Étude de cas n° 1 Subventions, formation professionnelle et microcrédit en Serbie

Entre 2001 et 2004, le CICR a engagé un ensemble de MEI afin d'aider les personnes déplacées originaires du Kosovo en Serbie-et-Monténégro. Après avoir versé des subventions à la production pour aider les personnes déplacées vivant en zone rurale, le CICR a élargi le programme aux zones urbaines en y ajoutant un volet de formation professionnelle à l'intention des personnes dont les compétences étaient insuffisantes pour entreprendre une activité génératrice de revenus en milieu urbain. Notant également que de nombreux entrepreneurs déplacés vulnérables n'avaient pas accès au crédit nécessaire pour consolider leurs microentreprises, le CICR a soutenu un établissement de microfinance local, le Micro Development Fund (MDF), afin que les personnes déplacées puissent obtenir des prêts.

En quatre ans, 3 279 ménages ont reçu des subventions à la production, 880 ont suivi une formation professionnelle et plus de 600 ont obtenu un microcrédit. Une évaluation externe réalisée en 2005 a constaté que 43 % des personnes qui avaient suivi une formation professionnelle avaient trouvé un emploi à la suite de l'assistance apportée par le CICR et que 90 % des bénéficiaires d'un microcrédit avaient vu leur sécurité économique s'améliorer. Le fonds de microcrédit du CICR, qui a été transmis au MDF, est encore utilisé pour aider les personnes déplacées ; plus de 2 000 ménages déplacés ont ainsi bénéficié d'un microcrédit depuis 2007.

## 2.3 Caractéristiques des MEI

Les trois catégories de MEI présentent plusieurs caractéristiques communes :

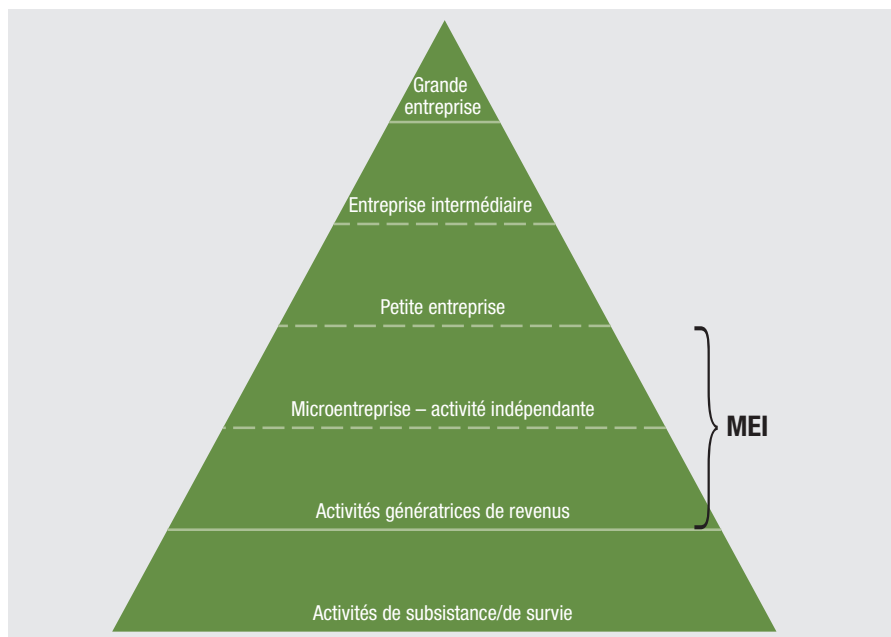
- elles appliquent toutes une approche participative et placent ainsi le bénéficiaire au cœur de la conception du programme et des processus décisionnels ;
- elles sont donc toutes les trois précisément adaptées aux besoins et au profil des bénéficiaires ;
- de ce fait, elles sont plus respectueuses de leur dignité ;
- contrairement aux secours, elles sont conditionnées à la vulnérabilité des bénéficiaires, mais aussi à leur motivation et à leurs compétences, et ne conviennent donc pas aux personnes totalement démunies ;
- elles requièrent un suivi étroit ;
- elles sont axées sur le marché et nécessitent donc un marché de produits et services intégré, diversifié et fonctionnel ;
- elles aident principalement les microentreprises et les activités de génération de revenus indiquées au tableau 5.



**Tableau 5 : Types d'entités productives\***

Type	Caractéristiques
<b>Petite entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actifs liquides et immobilisés dont la valeur va de quelques milliers à plusieurs centaines de milliers d'USD</li> <li>• 10+ salariés</li> <li>• Licence officielle et activités opérationnelles formelles</li> </ul>
<b>Microentreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actifs liquides et immobilisés dont la valeur va de quelques centaines à plusieurs milliers d'USD</li> <li>• 1 à 10 salariés</li> <li>• N'a pas toujours de licence officielle, mais a souvent une adresse et des horaires fixes</li> </ul>
<b>Génération de revenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas ou peu d'actifs immobilisés, actif total de 30 à 1 000 USD</li> <li>• Le travail peut être à temps partiel ou sporadique, éventuellement effectué au domicile</li> <li>• Travail indépendant, avec plusieurs façons de gagner des revenus</li> </ul>
<b>Production de subsistance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proche de la génération de revenus mais avec un manque d'expérience de l'économie monétaire ou des difficultés d'accès à celle-ci</li> <li>• Principalement axée sur l'autoconsommation et l'échange</li> </ul>

\* D'après Lassen Associates, *Facts for economic life: a guide to develop earning capacity for the self-employed poor in third world economies*, 1997.

**Figure 4 : Entités productives soutenues par des MEI**

## POINTS CLÉS

- Les MEI sont des interventions d'aide à la production qui se caractérisent par la fourniture d'intrants répondant précisément aux besoins individuels des ménages ou des communautés.
- Les MEI sont plus proches des bénéficiaires, plus respectueuses de leur dignité et plus polyvalentes.
- Il existe trois catégories de MEI : subventions à la production, formation professionnelle et microfinance.
- Les transferts en espèces et sous forme de bons ne sont pas limités aux aides à la production ; ils peuvent être employés pour les secours et pour les interventions structurelles.

### 2.4 Autres documents utiles

CICR/Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge : Lignes directrices sur les programmes de transferts monétaires*, CICR/Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2007.

### 3 PROFIL DES BÉNÉFICIAIRES CIBLES

Ce chapitre examine le profil des bénéficiaires cibles d'une MEI afin de mieux comprendre la nature de leur vulnérabilité économique. Il montre les caractéristiques économiques communes des ménages à faible revenu dans les pays en développement, l'impact des conflits sur les ménages et sur l'économie, ainsi que les mécanismes d'adaptation les plus souvent mis en œuvre par les ménages à faible revenu touchés par un conflit.

#### 3.1 Caractéristiques économiques des ménages vulnérables

Bien que chaque contexte ait ses spécificités et chaque ménage ses particularités, la plupart des ménages à faible revenu des pays en développement présentent les caractéristiques économiques suivantes. Cette liste ne prétend pas être exhaustive, mais vise simplement à dégager les tendances.

##### a. Les ménages ont des revenus irréguliers

Les variations de revenus en cours d'année sont très souvent liées à une forte saisonnalité des recettes et des dépenses.

##### b. Leur environnement économique est imprévisible

Non seulement les ménages ont des revenus irréguliers, mais ceux-ci sont dépendants d'un environnement économique relativement imprévisible. Exemples :

- leur production est souvent tributaire des conditions climatiques, surtout en zone rurale ;
- le prix auquel ils vendent leurs produits est très dépendant de marchés concurrents tout aussi imprévisibles ;
- leur accès aux marchés peut être très variable d'un an sur l'autre en raison de divers facteurs : marchés concurrents, état des infrastructures, caprices des négociants et des intermédiaires...

### c. Ils ont peu de mécanismes d'ajustement des revenus

L'irrégularité et l'imprévisibilité des revenus des ménages sont aggravées par leur faible capacité à lisser les variations de revenus. Autrement dit :

- Il leur manque souvent des actifs liquides non productifs qui pourraient être vendus pour compenser une absence de revenus temporaire ou qui pourraient servir de garantie pour obtenir un crédit.
- Les nombreux mécanismes formels d'ajustement des revenus utilisés dans les économies développées, comme le crédit et l'assurance, leur sont rarement accessibles. Outre l'absence d'établissements formels proposant de tels services dans les zones reculées, l'indisponibilité de ces mécanismes est souvent attribuée au fait que des ménages qui ont peu de patrimoine ne sont pas jugés solvables.
- En général, les mécanismes informels mis en place au sein d'une communauté pour compenser l'absence de mécanismes formels d'ajustement des revenus sont modestes, faussés ou inefficaces. Les dispositifs d'assurance sont limités<sup>6</sup> et l'octroi de crédit repose souvent sur des systèmes de prêts réciproques obligatoires ou des pratiques abusives des prêteurs qui tendent à rendre les bénéficiaires dépendants au lieu de favoriser leur autonomie et leur autosuffisance<sup>7</sup>. Ce phénomène tient en partie au fait que les individus jouent souvent plusieurs rôles dans leurs échanges avec les autres membres de la communauté<sup>8</sup>. L'exemple le plus courant est celui du prêteur qui est aussi l'employeur ou le propriétaire, ce qui pèse sur la capacité des ménages vulnérables à négocier des conditions équitables pour un prêt, un loyer ou un emploi. De même, l'emboîtement

6 Dans un petit périmètre géographique, les revenus des ménages seront probablement exposés aux mêmes risques, ce qui réduit l'efficacité des systèmes locaux de mutualisation des risques, en particulier en zone rurale.

7 Par exemple, l'échéance d'un crédit est souvent liée à la saisonnalité, ce qui limite les excédents de liquidités qui pourraient être investis dans d'autres activités productives.

8 P. Bardhan, A. Rudra, « Terms and Conditions of Labour Contracts in Agriculture : Results of a Survey in West Bengal 1979 », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 43, n° 1, 1981, pp. 89–111.

d'engagements professionnels et d'opérations de crédit divise souvent les travailleurs et affaiblit leur pouvoir de négociation collectif vis-à-vis de leur employeur.

- La pauvreté est non seulement associée aux risques engendrés par l'environnement social, politique et économique des individus, mais elle est aussi étroitement liée à leur moindre capacité à absorber les chocs.

#### **d. Les activités génératrices de revenus des ménages sont généralement liées au marché informel<sup>9</sup>**

- L'exercice d'une activité économique sur le marché informel implique souvent des salaires plus faibles, l'absence de prestations sociales et la nécessité de recourir aux pots-de-vin pour obtenir des services ou une protection, car les personnes qui évoluent dans le secteur informel bénéficient rarement des services de maintien de l'ordre.
- On reproche souvent au secteur informel de sous-employer mais ce n'est vrai que de quelques individus. L'attrait général de l'emploi indépendant et le fait que le secteur informel est plus favorable à l'esprit d'entreprise peuvent aussi inciter des ménages mieux lotis à exercer des activités informelles, notamment lorsqu'il est difficile d'obtenir l'autorisation d'exercer une activité ou d'accéder à la propriété foncière et lorsque les politiques fiscales et du travail sont particulièrement pesantes.
- Il faut donc bien différencier les niveaux du marché informel et leurs liens avec le marché formel. Le niveau inférieur se caractérise par la facilité d'entrée et des relations employeur-employés instables, tandis qu'il existe des barrières à l'entrée dans les emplois de niveau supérieur<sup>10</sup>. En outre, le secteur informel constitue sou-

---

9 Les activités sont informelles lorsqu'elles sont illégales au sens réglementaire et non au sens pénal. À ce titre, on les désigne souvent sous le nom de marché gris, par opposition au marché noir, qui est criminel. Selon le Fonds monétaire international (FMI), le secteur informel représente un tiers du PIB des marchés émergents. Les chiffres de l'Organisation internationale du travail (OIT) indiquent qu'entre 17 % et 84 % de la population active urbaine des pays en développement travaillent dans le secteur informel.

10 Ces barrières à l'entrée peuvent être les compétences et les outils pour un cordonnier ou les contacts pour un vendeur de fruits. De plus, certains acteurs du marché informel peuvent être très protecteurs de leur « territoire », tandis que l'absence de services de maintien de l'ordre favorise les conflits, ce qui constitue aussi une barrière à l'entrée.

vent une formation pour le secteur formel tandis que le secteur informel fournit la formation et le capital pour les activités de niveau supérieur du secteur formel. Un individu peut, par exemple, apprendre à travailler le bois pendant son apprentissage chez un charpentier du secteur informel avant d'obtenir un emploi formel chez un fabricant de meubles. Après avoir développé un réseau de clients et constitué une épargne suffisante pour acheter le matériel de menuiserie, il pourra ensuite revenir au secteur informel pour créer son entreprise de menuiserie.

### e. Les ménages peuvent se trouver pris au piège de la pauvreté

- L'accès à l'autonomie économique des ménages à faible revenu peut se heurter à de multiples pièges de la pauvreté. Ce sont des mécanismes autoalimentés qui engendrent la persistance de la pauvreté<sup>11</sup> et qui s'expliquent entre autres par le fait que la production n'est positivement corrélée à l'échelle qu'à partir d'un certain seuil. Autrement dit, au-dessous d'un certain seuil, la valeur ajoutée de certains intrants peut être limitée. Un exemple courant est celui de la nutrition : un individu qui ne peut pas se nourrir suffisamment n'a peut-être pas la force de gagner l'argent nécessaire pour acheter le panier de produits alimentaires dont il a besoin pour couvrir ses besoins nutritionnels. Un phénomène similaire peut se présenter en matière d'accès au crédit si une personne qui manque d'actifs ne parvient pas à apporter les garanties minimales nécessaires pour obtenir un crédit afin d'entreprendre des activités productives.
- Ces exemples montrent que le relèvement économique n'est pas un processus continu, mais un mécanisme qui peut être interrompu par des phénomènes autoalimentés qui empêchent les individus de réaliser pleinement leur potentiel. La notion de seuil est particulièrement pertinente lorsqu'elle est appliquée à des populations touchées par un conflit, car les ménages tombés

11 C. Azariadis, J. Stachurski, « Poverty traps », in P. Aghion et S. Durlauf (dir. pub.), *Handbook of Economic Growth*, vol. 1, Elsevier, Amsterdam, 2005, pp. 295-384.

au-dessous d'un certain seuil auront des difficultés à se relever sans aide extérieure<sup>12</sup>.

## 3.2 Impact économique d'un conflit sur les ménages

Au-delà des pertes en vies humaines, qui sont évidemment l'effet le plus dévastateur, les conflits ont de nombreuses conséquences directes sur l'économie des ménages, qui peuvent toucher à la fois leur épargne et leurs capacités de production.

### Impact économique direct d'un conflit sur les ménages

- Perte d'un soutien de famille (décédé, porté disparu, handicapé) ;
- Coûts supplémentaires exposés pendant le conflit, tels que le coût du déplacement ;
- Dépenses supplémentaires pour soigner les blessés ou enterrer les victimes ;
- Manque à gagner dû à l'incapacité de travailler (autant) – hausse du chômage due à la fermeture des lieux de travail ou au déplacement ;
- Destruction des biens ;
- Baisse de production des actifs productifs, par ex. accès limité aux terres du fait des mines ou de la prolifération de restes explosifs de guerre ;
- Effondrement des marchés engendrant des coûts plus élevés et une perte d'activité ;
- Compétences inadaptées aux besoins du marché, par exemple du fait d'un déplacement ;
- Érosion des soutiens apportés par le réseau social ;
- Dépression, anxiété, manque de confiance en soi et perte d'espoir dans sa capacité à continuer.

En outre, l'impact d'un conflit sur l'économie globale a des répercussions très importantes au niveau des ménages. Certes, l'ampleur et la vitesse de propagation de la croissance et de la création de richesses des strates les plus élevées de l'économie vers les ménages les plus vulnérables fait encore débat, mais l'« effet de ruissellement » des conséquences

12 Pour de plus amples informations sur les seuils, voir M.R. Carter et C.B. Barrett, « The economics of poverty traps and persistent poverty : An asset-based approach », *Journal of Development Studies*, vol. 42, n° 2, 2006, pp. 178–199.

néfastes d'un conflit sur l'économie est malheureusement bien réel, en particulier en ce qui concerne les ménages vulnérables.

### Impact d'un conflit sur l'économie globale

- Perturbation des mécanismes, notamment sociaux, par lesquels les individus acquièrent des compétences sociales et sur lesquels ils comptent en temps de crise ;
- Effet de diffusion sur la région tout entière dû à l'augmentation des coûts de transport, aux perturbations des routes commerciales, à l'augmentation du coût de l'assurance et à l'atteinte à la réputation de la région auprès des investisseurs ;
- Priorité donnée aux investissements en programmes militaires sur les programmes sociaux ;
- Destruction des infrastructures ;
- Manque d'investissements en actifs corporels (infrastructures agricoles et secteur privé) ;
- Effets de diffusion et impact sur l'économie, avec à la clé un risque accru que le conflit se propage et s'autoperpétue ;
- Contraction du marché formel et expansion du marché informel ;
- Remplacement d'une situation dans laquelle la confiance est a priori acquise par une situation caractérisée par des anticipations a priori de corruption et une méfiance généralisée ;
- Perte d'attrait de l'éducation formelle et moindre accès à celle-ci\* ;
- Augmentation de la fuite des capitaux ;
- Accélération de la fuite du capital humain (« fuite des cerveaux »).

\* Le retour perçu sur l'investissement en éducation est corrélé à la stabilité de l'environnement local. La volatilité associée au conflit est un découragement supplémentaire à se former.

### 3.3 Profil économique des bénéficiaires d'interventions de sécurité économique et de MEI

Étant donné que le CICR travaille avec des ménages qui étaient vulnérables avant le conflit ou qui le sont devenus par suite du conflit, le profil économique des bénéficiaires cibles présente généralement une combinaison des caractéristiques indiquées plus haut. Il faut garder à l'esprit qu'un conflit peut aggraver certaines des caractéristiques communes aux ménages à faible revenu. L'unité Sécurité économique axe ses interventions sur les ménages vulnérables les plus directement touchés par un conflit, même s'ils ne remplissent pas tous les



conditions d'une MEI. Une MEI étant une forme d'assistance conditionnelle fondée sur le marché qui, pour être efficace, suppose que les bénéficiaires présentent une combinaison de compétences, de motivation et de capacités, elle ne convient pas à tous les ménages ni à tous les contextes. Le tableau suivant indique les caractéristiques communes des ménages pour lesquels une MEI n'est pas la forme d'assistance la plus appropriée.

### **Caractéristiques des ménages qu'il ne faut pas aider au moyen d'une MEI**

- **Aucun des membres du ménage n'est physiquement capable d'exercer une activité productive ;**
- **Le membre du ménage qui peut prétendre à une MEI a des difficultés à gérer l'impact psychosocial du conflit ;**
- **Il n'y a pas de système de marché sur place ;**
- **Le ménage n'a pas encore trouvé comment renforcer au mieux sa capacité productive ;**
- **Aucun des membres du ménage ne semble avoir le temps ou être disposé à entreprendre une activité productive supplémentaire ;**
- **Le ménage a besoin d'une aide immédiate pour couvrir ses besoins essentiels\*.**

\* Ces ménages pourront avoir ultérieurement accès à une MEI, mais la priorité doit être de les aider à couvrir leurs besoins immédiats.

Il faut souligner que la majorité des bénéficiaires de MEI sont des femmes. Cette situation peut s'expliquer par le fait que ce sont souvent les femmes qui ont la responsabilité et la volonté d'aider leur ménage à se relever de l'impact d'un conflit mais aussi, parfois, que les femmes sont les seuls membres productifs qui demeurent dans le ménage ; c'est souvent le cas lorsque les bénéficiaires sont des familles de personnes disparues, de blessés ou de personnes détenues à la suite d'un conflit. Enfin, dans de nombreux contextes, les femmes sont les membres les plus économiquement vulnérables de la société.

## Étude de cas n° 2 – MEI pour les veuves en Irak

L'Irak a connu trois guerres en 20 ans. Au-delà de leurs multiples victimes, celles-ci ont aussi laissé de nombreuses veuves chefs de famille. En 2010, une analyse du CICR a constaté que les veuves font partie des membres les plus vulnérables de la société irakienne et a fait apparaître les grandes difficultés qu'elles avaient à subvenir aux besoins de leur famille avec de très faibles ressources. Une source de revenus stables était le besoin qu'elles exprimaient le plus souvent. C'est pourquoi le CICR a engagé en 2010 une MEI adaptée à leurs besoins, qui a soutenu la création d'environ 250 microentreprises allant de petits commerces et ateliers aux salons d'esthétique.

Compte tenu de la vulnérabilité des bénéficiaires, un programme de transferts monétaires non conditionnels et une action de sensibilisation ont été engagés parallèlement à la MEI afin que les bénéficiaires vulnérables des MEI restent couvertes par le système de sécurité sociale tant que leurs revenus n'atteignaient pas le seuil nécessaire pour pourvoir à leurs besoins essentiels. L'association d'une aide monétaire non conditionnelle, d'une MEI et d'une vigoureuse campagne de sensibilisation a contribué à la réussite globale de l'intervention



### 3.4 Mécanismes d'adaptation

Les mécanismes d'adaptation sont les stratégies adaptées/inhabituelles que des personnes mettent en œuvre pour survivre à un moment difficile<sup>13</sup>. Bien que ces stratégies puissent être très importantes pour la résilience et qu'elles permettent aux individus de supporter temporairement les effets d'un choc, voire de plusieurs, il peut aussi arriver qu'elles nuisent aux moyens de subsistance à long terme. En ce sens, il faut souligner que le risque supporté par les ménages vulnérables est non seulement coûteux immédiatement après un choc, mais que les stratégies adoptées en prévision d'un choc peuvent aussi compromettre leur capacité à réaliser leur potentiel. Les stratégies d'adaptation déployées par les ménages sont souvent un bon indicateur de leur degré de vulnérabilité économique car les individus tendent à recourir aux stratégies d'adaptation les plus négatives lorsqu'ils ont épuisé leurs moyens de subsistance et qu'ils n'ont pas d'autre stratégie positive à déployer. Les mécanismes d'adaptation les plus courants sont les suivants :

#### a. Diversification des sources de revenus

- Les ménages comptent généralement sur plusieurs sources de revenus et s'efforcent autant que possible d'exercer des activités qui ne sont pas exposées aux mêmes risques.
- Certains membres du ménage peuvent être amenés à conserver un emploi dans le secteur public ou à s'engager dans l'armée en raison des droits et de la sécurité procurés par ces activités.
- Les membres du ménage peuvent cumuler les emplois, ce qui peut être inefficace si cela les empêche de se spécialiser et de chercher à tirer des rendements élevés d'une activité.

---

13 CICR/Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Lignes directrices pour l'évaluation dans les situations d'urgence*, CICR/Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2008.

### **b. Intensification du travail**

- Les ménages cherchent aussi à maximiser les contributions des membres de la famille, ils allongeront leur temps de travail et feront travailler les enfants. Cela peut parfois exacerber le choc de revenu car la concurrence sur le marché du travail s'en trouve intensifiée, ce qui peut faire baisser les salaires.

### **c. Restriction des dépenses**

- Les ménages restreignent leurs dépenses pour épargner. Cette mesure est préoccupante lorsqu'ils commencent à renoncer à des dépenses destinées à couvrir leurs besoins essentiels.
- Elle peut aussi avoir un impact sur les moyens de subsistance des ménages car une économie sur les intrants productifs n'est pas toujours le meilleur emploi des fonds. Ainsi, la décision d'un agriculteur d'économiser sur le coût des engrais peut avoir un impact défavorable bien plus important sur ses récoltes que le montant économisé sur les engrais.

### **d. Migration**

- La destination de la migration est souvent liée à des sources saisonnières de revenus de complément.
- La migration se borne souvent à quelques destinations par communauté car les premiers migrants facilitent la tâche aux suivants en mettant un logement et un réseau social à leur disposition.
- Le statut social des migrants dans leur communauté d'origine a souvent une influence sur leur capacité à trouver un emploi sur le lieu de la migration.
- Une distinction doit être opérée entre les migrants circulaires, qui se déplacent en suivant le rythme des saisons, et les migrants permanents ou ceux qui adoptent des comportements migratoires inhabituels parce qu'ils sont en situation de détresse ou d'insécurité économique.

### e. Aversion au risque

- Les ménages économiquement vulnérables sont bien plus sensibles aux variations de revenus. C'est pourquoi ils tendent à privilégier la prévisibilité du retour sur investissement par rapport à son montant. C'est encore plus vrai pour les ménages qui ont subi un choc économique comme un conflit et qui vivent dans un environnement très volatil.
- L'aversion au risque s'observe également dans les champs, où les ménages dont le niveau de consommation est le plus vulnérable aux chocs de revenu consacrent plus de surface aux variétés traditionnelles, plus sûres, qu'aux variétés qui offrent un meilleur rendement mais sont aussi plus risquées.
- Pourtant, atténuer le risque par des choix de production peut être coûteux, car des risques plus faibles supposent généralement un sacrifice des profits attendus. De plus, les coûts augmentent au fil du temps car les ménages peu enclins à prendre des risques hésitent à adopter de nouvelles techniques ou à profiter des nouvelles opportunités économiques.

### f. Décapitalisation

- La décapitalisation consiste à vendre des actifs pour couvrir les dépenses du ménage. Bien que les ménages y recourent fréquemment afin de lisser les revenus, certains actifs étant achetés et vendus pour compenser les fluctuations saisonnières de revenus, cette stratégie est extrêmement préoccupante lorsqu'ils commencent à vendre leurs actifs productifs. Non seulement la décapitalisation signale une dégradation importante et continue des moyens de subsistance, mais ces actifs sont généralement vendus à un prix inférieur à leur valeur, surtout lorsque de nombreuses personnes ont le même problème et que ces articles sont abondants<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> En phase de normalisation, le problème opposé peut se poser, de nombreux individus étant prêts à reprendre leurs activités antérieures et à tenter de racheter leurs actifs productifs.

## POINTS CLÉS

- La plupart des bénéficiaires des programmes de sécurité économique sont des ménages à faible revenu touchés par un conflit.
- Les ménages à faible revenu dépendent généralement d'un environnement économique imprévisible, ont des revenus irréguliers habituellement tirés du marché informel et ont peu de mécanismes d'ajustement des revenus ou de moyens de surmonter les pièges de la pauvreté.
- Les marchés informels sont rarement homogènes. Ils comprennent généralement des ménages pauvres et des ménages plus aisés et ont des liens diversifiés avec le secteur formel.
- Les ménages touchés par un conflit souffrent à la fois des conséquences directes du conflit et de son impact sur l'économie globale.
- La diversification des revenus, l'intensification du travail, la restriction des dépenses, la migration, l'aversion au risque et la décapitalisation sont les mécanismes d'adaptation les plus souvent mis en œuvre par les bénéficiaires du CICR.
- Certaines de ces stratégies d'adaptation peuvent nuire aux moyens de subsistance des ménages. Ce sont les stratégies adoptées en réaction à un choc et en anticipation d'un choc.
- Plus les ménages sont vulnérables, moins ils sont disposés à prendre des risques.
- La majorité des bénéficiaires de MEI sont des femmes, souvent chefs de famille.
- Les MEI ne conviennent pas à tous les ménages économiquement vulnérables.

### 3.5 Autres documents utiles

- M.R. Carter et C.B. Barrett, « The economics of poverty traps and persistent poverty : An asset-based approach », *Journal of Development Studies*, vol. 42, n° 2, 2006, pp. 178–199.
- P. Collier et al., *Breaking the Conflict Trap : Civil War and Development Policy*, Banque mondiale, Washington D.C., 2003.
- M. Gonzáles de la Rocha, *Private adjustments : Household responses to the erosion of work*, PNUD, New York, 2000.
- J. Morduch, « Income smoothing and consumption smoothing », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, n° 3, Été 1995, pp. 103–114.
- S.V. Sethuraman, *Urban Poverty and the Informal Sector*, OIT, Genève, 1997.
- A. Banerjee et E. Duflo, *Poor Economics*, Public Affairs, New York, 2011.

## 4 AVANTAGES ET LIMITES DES MEI

Ce chapitre analyse les avantages et les limites des MEI compte tenu des caractéristiques communes des bénéficiaires présentées au chapitre 3. L'objectif général des MEI est d'apporter une aide adaptée à la situation particulière de chaque ménage. Gardant à l'esprit les profils économiques possibles des bénéficiaires, ce chapitre montre, par quelques exemples, comment les MEI peuvent agir sur certains obstacles à l'autonomie économique mentionnés au chapitre 3 et atténuer les conséquences d'un conflit sur l'économie d'un ménage.

### 4.1 Avantages des MEI

#### 4.1.1 Renforcer les mécanismes d'adaptation et surmonter les obstacles à l'autonomie économique

**i.** Diversifier les sources de revenus

*Exemple : donner à un ménage qui dépend de salaires journaliers les moyens de commencer un jardin potager ou d'acheter des ruches pour l'autoconsommation et le commerce.*

**ii.** Fournir une source de revenus complétant l'activité saisonnière

*Exemple : équiper des agriculteurs de machines à popcorn afin qu'ils aient des revenus monétaires pendant la soudure, en hiver.*

**iii.** Améliorer la rentabilité des activités

*Exemple : fournir aux menuisiers qui utilisaient des outils à main une scie et une perceuse électriques pour qu'ils puissent gagner en productivité et mieux vendre leurs services.*

**iv.** Améliorer l'accès aux services financiers

*Exemple : permettre aux entrepreneurs bénéficiaires de doubler leur production en leur donnant accès à un prêt pour couvrir les dépenses d'exploitation.*

- v. Limiter l'impact négatif de prises de risques calculées

*Exemple : permettre à des agriculteurs d'acheter des engrais et des pesticides de qualité afin d'optimiser leurs récoltes sans s'exposer davantage financièrement au risque limité de sécheresse.*

Une augmentation du revenu d'un ménage par une ou plusieurs des approches ci-dessus diminue également le risque qu'il ait à recourir à des mécanismes d'adaptation non viables et dommageables comme la décapitalisation.

#### 4.1.2 Traiter les conséquences d'un conflit sur l'économie du ménage

- i. Remplacer les actifs perdus lors du conflit

*Exemple : fournir de nouveaux moutons aux agriculteurs qui ont perdu leurs moutons lors d'un conflit afin de reconstituer leurs troupeaux.*

- ii. Atténuer l'exposition potentielle à de nouveaux risques liés au conflit

*Exemple : fournir aux bergers vivant dans une zone qui a été minée au cours du conflit une autre source de revenus qui ne les expose pas aux dangers des mines.*

- iii. Restaurer les capacités de production du soutien de famille touché par le conflit

*Exemple : fournir à un membre de la famille qui est handicapé par suite du conflit une formation professionnelle et une subvention à la production qui lui permettront de générer un revenu pour subvenir de nouveau aux besoins de la famille.*

- iv. Doter les bénéficiaires de compétences adaptées à un environnement post-conflit

*Exemple : former des agriculteurs déplacés à la*



*réparation de systèmes de climatisation afin qu'ils puissent trouver un travail en milieu urbain.*

- v. Renforcer la capacité des bénéficiaires à vendre leurs services  
*Exemple : acheter des outils électriques pour permettre aux travailleurs journaliers de trouver plus facilement du travail et de facturer un prix plus élevé pour leurs services.*
  
- vi. Faciliter l'intégration au sein d'une communauté (réseau social)  
*Exemple : permettre à des personnes déplacées de mieux s'intégrer dans une nouvelle communauté en devenant des membres économiquement actifs de celle-ci et en développant de nouvelles relations par le commerce.*

Parce qu'elles ciblent certaines conséquences du conflit et permettent aux bénéficiaires d'entreprendre de nouvelles activités ou de consolider celles qu'ils exercent, les MEI ont aussi fréquemment un fort impact psychosocial en plus de leur impact économique. Cela s'explique généralement par le fait que les bénéficiaires sont plus actifs du fait de leurs projets, qu'ils prennent confiance en eux, acquièrent de l'autonomie et retrouvent leur dignité.

## **4.2 Limites et difficultés conceptuelles des MEI**

En dépit de leur polyvalence et de leur efficacité dans des cadres diversifiés, les MEI ont aussi des limites et présentent des difficultés qu'il faut souligner afin de n'y recourir que lorsqu'elles sont appropriées.

### **4.2.1 Limites des MEI**

Les limites les plus souvent notées lors de l'évaluation des programmes sont les suivantes :

- Les MEI ne sont pas une forme d'assistance appropriée pour les bénéficiaires qui vivent dans une zone reculée et ont des difficultés d'accès aux marchés. Dans ces

- zones, les MEI ne permettent pas habituellement de générer des revenus.
- Les MEI se révèlent souvent inefficaces en zone rurale. Cela tient en partie au fait que les bénéficiaires ruraux sont plus dispersés et que le choix des activités productives est étroit. Leur mise en œuvre demande donc plus de temps et de ressources pour des activités productives peu diversifiées. Dans ces situations, les interventions agricoles standards peuvent être une meilleure option.
  - Les ménages dont les membres n'ont pas de qualifications sont souvent contraints de sélectionner des projets peu rentables, ce qui peut entraîner des résultats médiocres pour certains des ménages les plus vulnérables.
  - De même, les MEI n'apportent pas de réponse à la vulnérabilité structurelle des ménages les plus démunis. Il est donc préférable, si c'est possible, d'associer une MEI à une autre forme d'assistance plus appropriée pour les ménages indigents.
  - La polyvalence est une des grandes forces des MEI, mais c'est aussi une de leurs faiblesses. Puisqu'elles ont réussi à renforcer la sécurité économique d'individus ayant des antécédents et des compétences très diversifiés, on risque de les considérer comme l'outil à privilégier sans réaliser d'analyse approfondie sur ce que serait la réponse optimale aux besoins d'une population.

Outre les limites liées au type de ménage et au contexte, il faut aussi tenir compte des difficultés conceptuelles communes aux programmes d'assistance conditionnelle.

Les deux principales difficultés conceptuelles sont l'« asymétrie d'information » et l'« aléa moral ». Ces notions sont brièvement décrites ici et analysées plus en détail au chapitre 5.

## 4.2.2 Asymétrie d'information et attrait plus général des MEI

Il y a « asymétrie d'information » lorsqu'une des parties à une transaction est plus ou mieux informée que l'autre. Dans le contexte des activités de sécurité économique, la transaction est l'assistance apportée, tandis que les parties sont le CICR, les bénéficiaires potentiels et les autres parties prenantes de la mise en œuvre du programme.

L'asymétrie d'information est une réelle préoccupation car les MEI intéressent généralement une audience plus large que ne le font les secours traditionnels (en grande partie en raison de la valeur apparente plus élevée de l'assistance) et dépendent de critères plus complexes que la vulnérabilité. D'une part, des individus plus nombreux peuvent donner une représentation trompeuse de leur vulnérabilité afin de faire partie des bénéficiaires, d'autre part, il est bien plus difficile de différencier les demandeurs qui répondent aux critères d'accès des autres car il y a davantage de conditions à vérifier pour contrôler que les demandeurs ont droit à l'assistance.

## 4.2.3 Aléa moral

L'« aléa moral » est la possibilité que la redistribution des risques modifie le comportement des individus. L'asymétrie d'information implique qu'une partie n'a pas assez d'informations lorsqu'elle négocie un contrat, tandis que l'aléa moral implique qu'elle manque d'informations sur les performances de la transaction convenue ou n'a pas la capacité de demander réparation en cas de violation du contrat. Dans le contexte des MEI, l'aléa moral porte sur la difficulté de s'assurer qu'un bénéficiaire emploiera bien les intrants comme il l'a déclaré et sur le manque de recours ouverts au CICR s'il ne le fait pas. Exemple : le bénéficiaire qui a demandé une subvention pour acheter des porcelets s'en servira-t-il bien comme convenu pour l'élevage ? Consacrera-t-il le temps voulu et apportera-t-il les soins nécessaires pour que le projet porte ses fruits, d'autant que le CICR a peu de recours s'il ne le fait pas ?

L'asymétrie d'information et l'aléa moral sont souvent étroitement liés car en principe, le risque d'aléa moral sera moindre si les bénéficiaires ont été correctement sélectionnés. En pratique toutefois, chacun de ces phénomènes nécessite un ensemble de mécanismes spécifiques pour limiter son impact. Cet aspect sera étudié plus en détail au chapitre 5.

#### 4.2.4 Analyse SWOT des MEI

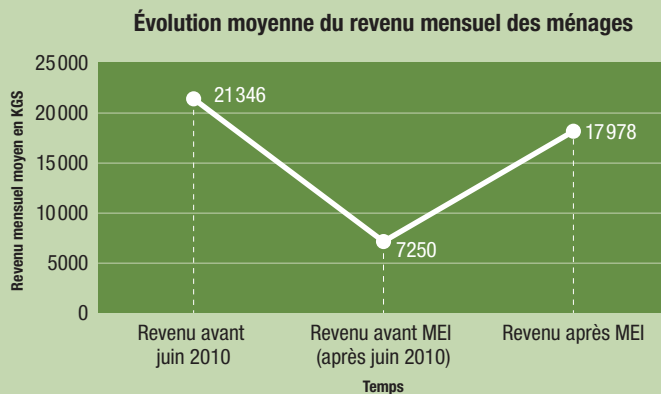
Le tableau suivant récapitule les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (SWOT) les plus fréquentes des MEI.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la dignité du bénéficiaire</li> <li>• Assistance adaptée à la situation du bénéficiaire</li> <li>• Forte appropriation et pérennité</li> <li>• Polyvalence (milieu urbain et périurbain)</li> <li>• Proximité du bénéficiaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gourmandes en ressources financières et humaines</li> <li>• Ne conviennent pas à tout le monde (les bénéficiaires totalement démunis ne peuvent pas être assistés par des MEI)</li> <li>• Les bénéficiaires doivent avoir accès à des marchés diversifiés et fonctionnels</li> <li>• Plus difficiles à déployer et mettre en œuvre que les programmes d'assistance standard</li> <li>• Échelle limitée</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration avec les programmes d'autres unités</li> <li>• Coordination avec d'autres acteurs</li> <li>• Transmission des programmes à d'autres acteurs pour la réduction de la pauvreté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asymétrie de l'information, aléa moral et antisélection</li> <li>• Recours à des MEI alors que la réponse adaptée aux besoins des personnes n'a pas fait l'objet d'études suffisantes</li> <li>• Menace pour l'image du CICR s'il n'a pas d'autres solutions pour les ménages vulnérables qui ont été exclus pour aptitudes ou motivation insuffisantes</li> </ul>

**Remarque :** Bien que la mise en œuvre des MEI soit souvent considérée comme un processus assez long, avec un déploiement plus lent et une échelle plus modeste que les programmes d'assistance plus conventionnels, le CICR a pu atténuer l'impact négatif de ces facteurs en tirant les leçons de récentes MEI et en appliquant des approches innovantes. C'est ce que montre l'étude de cas n° 3.

### Étude de cas n° 3 – Les MEI dans le cadre des actions de relèvement rapide au Kirghizistan

En juin 2010, une grave explosion de violence interethnique entre Kirghizes et Ouzbeks a balayé Osh, une ville du sud du Kirghizstan, et s'est rapidement répandue à Jalalabad Oblast. Bilan de quatre jours de troubles internes : des centaines de morts ou de personnes disparues et des milliers d'entreprises détruites, ce qui a gravement perturbé les moyens de subsistance des individus outre la tragédie des pertes en vies. Face à cette situation, le CICR a rapidement déployé un programme pluridimensionnel comprenant un important volet de sécurité économique. En quelques mois, le CICR a engagé six interventions de sécurité économique, qui constituaient une réponse adaptée à l'évolution des besoins et des capacités de la population touchée. Parmi ces interventions figurait une MEI visant à soutenir le relèvement précoce de 650 micro-entrepreneurs. 80 % des projets ont aidé les bénéficiaires à redémarrer l'activité qu'ils exerçaient avant les événements de juin, ce qui a facilité le déploiement et la mise en œuvre rapides du programme. Le graphique suivant présente l'évolution du revenu mensuel moyen des bénéficiaires avant la crise, avant la MEI et après l'assistance apportée par le CICR.



Le cas du Kirghizistan montre que les MEI permettent d'accélérer et de renforcer le relèvement des micro-entrepreneurs au sortir d'un conflit.

## POINTS CLÉS

- Les MEI peuvent être des outils efficaces pour gérer les conséquences d'un conflit sur l'économie des ménages, renforcer les mécanismes d'adaptation en place et surmonter les obstacles à l'autonomie économique.
- Les principaux écueils des MEI sont qu'elles n'apportent pas de solution aux ménages démunis ou à ceux qui ont un accès limité aux marchés.
- Les MEI ne sont pas des interventions d'aide à la production idéales en zone rurale où les bénéficiaires sont très dispersés. Dans ce cas, les interventions sectorielles doivent être privilégiées.
- L'asymétrie d'information et l'aléa moral rendent la mise en œuvre des MEI plus complexe que celle des secours types.

### 4.3 Autres documents utiles

OIT/Institut universitaire de hautes études internationales  
Genève, *Guidelines for Employment in Crises*, OIT/  
Institut universitaire de hautes études internationales  
Genève, Genève, 2006.

P. Goovaerts, M. Gasser et A. Belman Inbal, *Demand  
Driven Approaches to Livelihood Support in Post-War  
Contexts*, BIT/Banque mondiale, octobre 2005.



## 5 PRÉSENTATION DES DIFFÉRENTES MEI

Ce chapitre présente les différentes catégories de MEI en précisant leurs avantages et leurs limites. Bien que le microcrédit ne soit pas la forme de MEI la plus souvent mise en œuvre par le CICR, une analyse approfondie lui est consacrée ici, d'une part parce que c'est la plus technique et, d'autre part, parce qu'il est plus facile d'expliquer les avantages et les limites des subventions et de la formation professionnelle en les comparant à ceux du microcrédit.

### 4.2.3 Microcrédit

Le microcrédit consiste à prêter de l'argent à des clients à faible revenu. Il suscite une considérable attention car il offre à ces individus un moyen innovant d'accéder au crédit à un prix acceptable. Recueillir des informations sur les emprunteurs potentiels afin de sélectionner les plus solvables et inciter les emprunteurs à employer les fonds de manière appropriée sont des aspects essentiels de l'octroi de crédit. Ces deux aspects posent des difficultés particulières lorsqu'on a affaire à des ménages à faible revenu. En effet, ces ménages sont souvent exclus de tout mécanisme formel de suivi des antécédents de crédit, ce qui complique la collecte d'informations sur leur solvabilité et la rend souvent très coûteuse. De même, ces ménages ayant rarement des actifs à apporter en garantie, les créanciers sont très conscients de la difficulté de faire respecter les contrats, et a fortiori de s'assurer que les emprunteurs emploient les fonds aux fins auxquelles ils sont destinés. Ces questions sont toutes deux intrinsèquement liées aux concepts d'asymétrie d'information et d'aléa moral décrits au chapitre 4. La Grameen Bank a été la première à concevoir des systèmes économiques pour surmonter ces difficultés et a ainsi donné une formidable impulsion à la microfinance. L'intérêt croissant suscité par la microfinance et les recherches menées dans ce domaine ont conduit à développer des outils et des systèmes de plus en plus sophistiqués pour prêter à des ménages qui ont des difficultés d'accès au crédit. L'objet de cette section n'est pas d'analyser ces développements en profondeur, mais de donner un bref aperçu des concepts de base du microcrédit et de la terminologie avant de présenter les types de programmes ouverts



au CICR dans ce domaine. La partie suivante sur les prêteurs, les méthodes de prêt, les caractéristiques des prêts et les substituts aux garanties matérielles est une adaptation du *Manuel de microfinance*<sup>15</sup>.

### 5.1.1 Prêteurs

Un prêt peut être octroyé par les acteurs du secteur formel, semi-formel ou informel ci-dessous :

- **Établissements financiers formels.** Ce sont les banques publiques et privées, les compagnies d'assurances et les sociétés de financement ; toutes sont agréées par l'État et soumises à la réglementation et à la surveillance bancaires.
- **Établissements semi-formels.** Ce sont les sociétés de crédit mutuel, les banques coopératives et les ONG. Elles ne sont pas régulées par les autorités bancaires mais sont habituellement agréées et supervisées par d'autres organismes publics. Les caractéristiques de leurs produits de prêt et d'épargne empruntent souvent au secteur formel et au secteur informel.
- **Intermédiaires financiers informels.** Ce sont les prêteurs, les prêteurs sur gage et les groupes d'entraide.

Bien que les approches du microcrédit et les produits de prêt soient très diversifiés, on peut généralement les classer en fonction de la méthode de prêt, des caractéristiques du prêt et de la garantie de substitution. Idéalement, les caractéristiques du prêt et les méthodes de prêt seront adaptées aux besoins et à l'environnement particulier du groupe cible.

### 5.1.2 Méthodes de prêt

La plupart des méthodes de prêt peuvent être classées dans les catégories suivantes :

- **Prêt de groupe.** Dans ce modèle, le prêt est consenti à des groupes de quatre à sept personnes qui garantissent réciproquement leur dette, cet engagement réciproque

---

<sup>15</sup> J. Ledgerwood, *Manuel de microfinance : Une perspective institutionnelle et financière*, Banque mondiale, 1998.

se substituant aux garanties traditionnelles. Les clients sont très souvent des femmes.

- **Prêt individuel.** Le prêt individuel est défini comme l'octroi d'un crédit à des personnes qui ne sont pas membres d'un groupe solidairement responsable du remboursement du prêt. Ce type de prêt requiert des contacts fréquents et étroits avec les clients et s'avère plus particulièrement fructueux pour les entreprises de taille plus importante, urbaines, dont l'activité est orientée vers la production. Il est généralement employé pour des clients qui ont une forme ou une autre de garantie à proposer ou un cosignataire.
- **Caisse de crédit villageoise.** Les caisses de crédit villageoises sont des associations de crédit et d'épargne gérées par la communauté, créées pour donner accès aux services financiers en zone rurale, former des groupes d'entraide communautaires et aider les membres à se constituer une épargne.

### 5.1.3 Caractéristiques des prêts

- **Montant.** La somme prêtée est également appelée « principal ». Le montant approprié dépend de l'objet du prêt et de la capacité de remboursement du client. Les institutions de microfinance (IMF) fixent souvent une enveloppe maximale à allouer aux emprunteurs qui s'adressent à elles pour la première fois et augmentent cette enveloppe au fur et à mesure des prêts. Cette technique vise à réduire le risque qu'elles encourent et à inciter les clients à rembourser leur prêt. De plus, augmenter le montant des prêts permet au client d'acquérir un historique de crédit et de comprendre les obligations inhérentes aux emprunts.
- **Taux d'intérêt.** C'est le pourcentage du principal que le client doit payer en plus de celui-ci. Il varie en fonction du taux d'inflation, du coût d'octroi du prêt et du risque du prêt. Dans le cas du microcrédit, il faut trouver le juste équilibre entre ce que les clients ont les moyens de

payer et ce que l'organisme prêteur doit gagner pour couvrir ses coûts<sup>16</sup>.

- **Durée du prêt.** La durée du prêt est une des variables les plus importantes en microfinance. C'est le délai dans lequel le prêt doit être intégralement remboursé. Plus l'organisme s'approche de la durée de prêt correspondant aux besoins de ses clients, plus il est facile à ces derniers d'assumer le prêt et d'effectuer les paiements dans les délais et en totalité.
- **Fréquence des remboursements.** Le prêt peut être remboursé en plusieurs versements (hebdomadaires, bihebdomadaires, mensuels) ou en une seule fois à l'échéance, en fonction du profil des flux de trésorerie de l'emprunteur. Pour les activités qui génèrent des revenus continus, le prêt pourra être remboursé en plusieurs versements. Le client peut ainsi rembourser le prêt progressivement sans avoir à épargner la somme empruntée sur la durée du prêt. Pour les activités saisonnières, il peut être opportun de concevoir le prêt de façon à rembourser une somme globale une fois l'activité terminée. La fréquence des remboursements dépend des besoins du client et de la capacité de l'IMF à s'assurer du remboursement.
- **Période de grâce.** C'est le délai entre l'octroi du prêt et le premier paiement, souvent considéré comme un moyen pour le client de commencer à générer des revenus avant de commencer à rembourser le prêt. Toutefois de nombreuses IMF optent pour une période de grâce de courte durée afin de s'assurer que les emprunteurs ont une autre source de revenus et de détecter au plus tôt les emprunteurs défaillants.

#### 5.1.4 Substituts de garanties

Très souvent, une combinaison des substituts de garantie suivants est utilisée :

- **Garantie solidaire.** Elle peut être implicite, lorsque les membres du groupe ne peuvent obtenir un prêt tant

---

16 Le taux d'intérêt d'un microcrédit est généralement plus élevé que celui d'un crédit ordinaire car il faut tenir compte du coût fixe du crédit pour un principal plus faible.

que les autres membres ne sont pas à jour de leurs paiements au titre de leur prêt, ou expresse, les membres du groupe étant responsables d'un défaut de paiement des autres membres du groupe.

- **Prêt fondé sur le profil de l'emprunteur.** Certaines IMF prêtent aux individus qui ont une bonne réputation au sein de leur communauté. Avant de consentir un prêt, le chargé de crédit rend visite à divers établissements de la communauté et s'informe sur la réputation et le comportement du client potentiel.
- **Dignité des emprunteurs.** Certaines IMF embarrassent publiquement les emprunteurs pour les pousser à rembourser leurs prêts, par exemple en publiant un avis ou en faisant une annonce lors de réunions de la communauté.
- **Menace de poursuites.** Cela dépend du contexte juridique du pays.
- **Épargne obligatoire.** De nombreuses IMF exigent que leurs clients déposent une certaine somme (exprimée en pourcentage du prêt) pour les premiers prêts. Cette épargne obligatoire fait office de garantie matérielle. Elle peut avoir un impact positif sur les clients en lissant leurs profils de consommation et en fournissant des fonds pour les urgences.
- **Actifs gagés à une valeur inférieure à celle du prêt.** Cette méthode peut avoir un impact en raison des inconvénients que représente le remplacement de certains actifs ou de la valeur sentimentale des actifs.
- **Garantie personnelle.** Bien que les micro-emprunteurs soient rarement en mesure de produire des garanties, ils peuvent parfois demander à leurs amis ou à leurs parents de se porter garants. Si l'emprunteur s'avère incapable de rembourser, le garant devra rembourser le prêt.

### 5.1.5 Objectifs des interventions du CICR en matière de microcrédit

Les interventions du CICR en matière de microcrédit ont essentiellement deux objectifs : améliorer l'accès des bénéficiaires à des systèmes de crédit appropriés et renforcer les

structures d'octroi de crédit. À cette fin, il est rare que le CICR octroie lui-même les crédits car il préfère travailler par l'intermédiaire des IMF ou encourager la création de nouvelles structures. À cela deux raisons : d'une part, un souci de pérennité, c'est-à-dire la continuation du crédit après le retrait du CICR ; d'autre part, pour que le microcrédit puisse fonctionner, les prêteurs doivent être prêts à faire respecter les contrats et à intenter pour cela une action en justice contre les emprunteurs défaillants, ce qui est contraire aux principes du CICR et à l'image qu'il souhaite donner.

Le CICR réalise ses objectifs par les moyens suivants :

- **Augmentation du montant du fonds rotatif.** Le CICR peut fournir aux IMF dont le fonds rotatif est modeste des fonds supplémentaires à prêter à ses bénéficiaires.
- **Ouverture de nouvelles lignes de crédit.** Le CICR peut aider les IMF à adapter leurs produits de prêt aux besoins de sa population cible.
- **Constitution d'un fonds de garantie.** Le CICR peut constituer un fonds pour couvrir une fraction des pertes d'une IMF relatives à un certain groupe cible. Celle-ci peut être ainsi encouragée à accepter des clients qu'elle aurait jugés trop risqués.
- **Expansion géographique des IMF partenaires.** Le CICR peut apporter une aide pour certains coûts d'établissement et d'exploitation des IMF, comme l'ouverture d'un nouveau bureau ou la présence dans une zone qui intéresse le CICR.
- **Soutien aux campagnes publicitaires.** Pour mieux faire connaître les produits de prêt aux bénéficiaires, le CICR peut soutenir les campagnes publicitaires des IMF.
- **Création et soutien de structures communautaires locales.** Dans les régions dépourvues de prêteurs formels ou semi-formels, le CICR peut mettre en place des groupes de crédit et d'épargne suivant le modèle de la caisse de crédit villageoise décrit plus haut.
- **Constitution d'antécédents de crédit pour les bénéficiaires.** Pour accroître la solvabilité perçue des bénéficiaires, le CICR peut concevoir des mécanismes pour générer des antécédents de crédit.

### 5.1.6 Analyse SWOT du microcrédit

Le tableau suivant résume les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces du microcrédit.

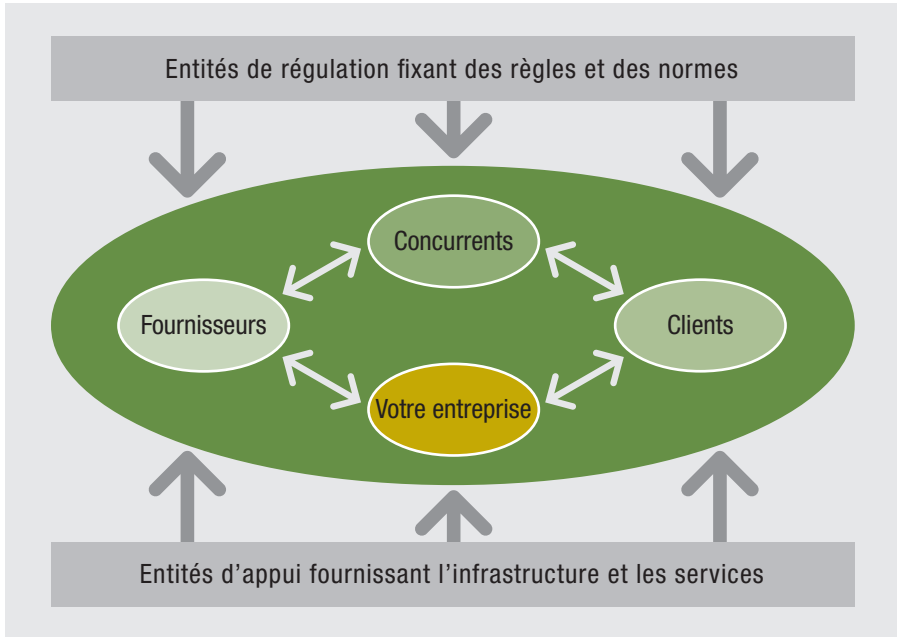
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autociblage</li> <li>• Meilleure adhésion au projet et responsabilisation accrue par le remboursement</li> <li>• Durabilité de l'assistance avec la rotation des fonds</li> <li>• Pérennité de l'impact lorsque des groupes d'épargne et de crédit sont créés et perdurent au-delà du soutien du CICR</li> <li>• Outil souvent utile pour les problèmes de genre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne convient pas aux plus pauvres car le taux d'intérêt est souvent élevé</li> <li>• Ne convient pas à tout le monde car il exige d'avoir l'esprit d'entreprise</li> <li>• Exige souvent d'avoir déjà une activité économique</li> <li>• Souvent restreint aux zones à forte densité de population</li> <li>• Risque que les bénéficiaires se retrouvent en plus mauvaise posture si la microentreprise n'est pas une réussite</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination possible avec d'autres interventions d'aide à la production</li> <li>• Le fonds rotatif offre une base pour nouer le dialogue avec les bénéficiaires, même après la fin des programmes d'assistance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise sélection de l'IMF partenaire ou absence d'IMF</li> <li>• Absence ou modification de cadre juridique pour la microfinance</li> <li>• Risque de taux de défaillance élevé en cas de reprise du conflit</li> </ul>

## 5.2 Subventions à la production

Les subventions à la production sont essentiellement destinées à soutenir les entrepreneurs. Il est donc indispensable d'avoir quelques notions élémentaires de l'entreprise afin d'aider au mieux les bénéficiaires à concevoir et mettre en œuvre des microentreprises performantes.

## 5.2.1 Notions élémentaires de la gestion d'entreprise<sup>17</sup>

**Figure 5 : Environnement opérationnel générique**



Pour réussir, un entrepreneur doit connaître son environnement opérationnel et son marché. Il doit bien connaître les fournisseurs des intrants dont il a besoin, ses concurrents, les différentes catégories de clients de ses produits et services, les règles et les normes qui s'appliquent au marché, ainsi que les infrastructures et services d'appui.

La tâche principale d'un entrepreneur est de s'assurer que toutes les activités opérationnelles nécessaires à la fourniture des produits ou des services aux clients sont conduites dans les règles et qu'il dégage un bénéfice. Pour cela, il doit planifier, organiser, diriger et contrôler, c'est-à-dire gérer son entreprise.

<sup>17</sup> D'après D. De Wild, *Business skills, Training course for the beneficiaries of microeconomic initiatives*, CICR, Genève, 2013.

Le tableau suivant présente quelques principes élémentaires de la gestion d'entreprise et leurs implications pour les entrepreneurs :

Principe de base	Implications pour les entrepreneurs
Pour réaliser un bénéfice, l'activité doit générer un revenu supérieur à son coût total.	Un entrepreneur doit connaître le coût total de production et de commercialisation de ses produits ou services.
Une entreprise ne peut réaliser un bénéfice que si des clients achètent ses produits ou ses services.	Un entrepreneur doit connaître le type de personnes auxquelles il a l'intention de vendre ses produits ou services.
En général, les consommateurs peuvent choisir parmi un éventail de produits similaires.	Un entrepreneur doit connaître ses concurrents et les produits ou services qu'ils proposent (qualité et prix).
Pour réaliser un bénéfice, les entreprises exercent trois activités fondamentales : achat, production et vente.	Un entrepreneur doit connaître les infrastructures et les services d'appui à son marché, ainsi que les institutions, les règles et les normes qui exercent une influence sur son activité.

Outre les points précités, les créateurs d'entreprise doivent aussi établir leur business plan (également appelé « plan d'affaires ») en partant, non pas des données réelles d'une entreprise, mais d'une idée d'activité, de premières estimations de marché et de projections financières. Cette tâche est donc plus difficile. Tout créateur d'entreprise doit avoir :

- une idée d'activité bien précise ;
- les compétences et aptitudes nécessaires pour gérer l'entreprise envisagée ;
- un business plan ;
- une étude du marché sur lequel il prévoit de travailler ;
- une estimation de la rentabilité et de la viabilité financière de son entreprise ;
- l'aptitude à se servir d'un système simple de comptabilité ;
- des idées sur la façon dont il pourrait vendre son produit ;
- des plans pour les activités d'achat, de production et de vente.



## 5.2.2 Objectifs des subventions à la production du CICR

Compte tenu des difficultés et des risques inhérents à la création d'entreprise, le CICR s'efforce, dans le cadre de ses programmes de subventions à la production, de doter les micro-entrepreneurs potentiels du savoir-faire entrepreneurial nécessaire tout en assumant une partie du risque financier. Le soutien financier consiste en une subvention monétaire conditionnelle destinée aux activités productives convenues, tandis que le savoir-faire entrepreneurial est généralement apporté par une formation à la gestion d'entreprise, dispensée par des organisations partenaires ou par le CICR lui-même.

## 5.2.3 Comparaison entre subventions et microcrédit

Les objectifs généraux du microcrédit et des subventions à la production sont très proches en ce sens qu'ils cherchent tous deux à aider les bénéficiaires à renforcer leurs capacités de génération de revenus. Cependant les subventions à la production présentent certains avantages et inconvénients par rapport au crédit.

- On considère souvent que le microcrédit cible les « moins pauvres des pauvres », principalement parce que les remboursements et les taux d'intérêt élevés ont un effet dissuasif sur les plus vulnérables et les moins enclins à prendre des risques, tandis que les subventions permettent de cibler des segments plus vulnérables de la population pauvre.
- De même, le microcrédit est souvent circonscrit aux personnes qui ont déjà une microentreprise, alors que les subventions peuvent soutenir la création de microentreprises.
- Les subventions servent donc souvent de tremplin vers le microcrédit pour certains bénéficiaires.
- Toutefois, un de leurs principaux inconvénients est l'absence d'autociblage. Autrement dit, parce qu'elles n'ont aucun coût pour le bénéficiaire, les subventions intéressent potentiellement tous les individus, même

ceux qui ne sont pas motivés pour entreprendre une activité génératrice de revenus.

- De même, puisque le bénéficiaire n'a pas à rembourser la subvention, un programme de subventions peut être moins propice à la responsabilisation et à l'appropriation qu'un programme de microcrédit.

### 5.2.4 Analyse SWOT des subventions à la production

Compte tenu des points ci-dessus, le tableau suivant résume les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces des subventions.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conviennent aux ménages vulnérables</li> <li>• Apportent une solution en milieu urbain et périurbain</li> <li>• Limitent l'exposition des bénéficiaires à un risque additionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bénéficiaires ont moins de responsabilités et moins de possibilités de s'approprier le projet qu'avec un microcrédit</li> <li>• Peu d'autociblage</li> <li>• Exigent d'avoir l'esprit d'entreprise</li> <li>• Peuvent impliquer un important travail administratif</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servent de tremplin au microcrédit</li> <li>• Peuvent être intégrées à des programmes de réadaptation physique, à des programmes concernant les personnes portées disparues, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gourmandes en ressources</li> <li>• Attentes irréalistes des personnels qui n'ont pas d'expérience des MEI</li> </ul>

## 5.3 Formation professionnelle

### 5.3.1 Notions de base

La formation professionnelle favorise l'activité indépendante, mais elle améliore aussi l'employabilité. En effet, elle développe les compétences ou permet d'en acquérir de nouvelles et améliore les qualifications d'un individu par l'acquisition d'un diplôme reconnu ou, par le biais de l'apprentissage, d'une expérience professionnelle reconnue.

Les programmes de formation professionnelle comportent généralement trois volets : bilan de compétences, formation et placement.

Il faut bien différencier l'analyse des besoins du bilan de compétences. Ce dernier s'inscrit dans le processus d'orientation professionnelle et aboutit généralement à une recommandation de formation ou d'emploi. Il s'intéresse en principe à la corrélation entre les aptitudes et compétences d'un individu et celles qu'exigent un emploi. Autrement dit, il aide un individu à faire des choix réalistes de formation professionnelle et de carrière en fonction de ses intérêts, de ses aptitudes, de ses capacités et des réalités du marché du travail.

Le volet formation d'un programme professionnel vise à l'acquisition de compétences techniques destinées à accroître l'employabilité mais il doit aussi comprendre des aptitudes à la recherche d'emploi, c'est-à-dire toutes les compétences nécessaires pour trouver un emploi – trouver les petites annonces, prendre contact avec les employeurs, présenter une candidature, savoir passer un entretien...

La formation professionnelle peut être dispensée en classe ou sous forme de stages ou de formations sur site ou bien combiner ces approches. Il est indispensable qu'elle soit adaptée aux exigences du marché et donc que le bénéficiaire et le responsable du programme comprennent bien le marché du travail, c'est-à-dire les compétences et l'expérience recherchées par les employeurs.

Le placement peut prendre différentes formes. Il peut comprendre un éventail de mesures incitant les entreprises à employer les bénéficiaires, une aide aux bénéficiaires qui effectuent un stage susceptible de déboucher sur un emploi ou consister simplement faciliter la rencontre entre les bénéficiaires et les employeurs potentiels.

### **5.3.2 Le CICR et la formation professionnelle**

Le CICR axe ses interventions sur la formation et le placement, mais le bilan de compétences peut être très important dans certains contextes et pour certains bénéficiaires.

Pour le CICR, la formation professionnelle est un outil d'aide à l'emploi formel et à l'activité indépendante. Dans la mesure du possible, le CICR privilégie le recours à des prestataires de formation car il peut ainsi soutenir un plus large éventail de compétences professionnelles et renforcer les établissements existants. Plus récemment, le CICR a intensifié ses efforts pour associer le secteur privé à la conception des programmes et à la recherche d'opportunités de placement, comme le montre l'étude de cas n° 4.

#### Étude de cas n° 4 – Emploi des jeunes en Colombie

La violence dans les banlieues de Medellín était étroitement liée aux difficultés économiques des ménages. Des études ont montré que la pauvreté structurelle, l'absence de débouchés professionnels et le niveau élevé du chômage, surtout parmi les jeunes, sont des causes, mais aussi des conséquences, de la violence. Dans le cadre de son intervention face à cette situation complexe, l'unité Sécurité économique du CICR a mis en place un programme axé sur l'emploi des jeunes dans les quartiers les plus touchés par la violence urbaine. L'objectif est, d'une part, d'aider les jeunes à réaliser leur potentiel et à contribuer au revenu de leur ménage et, d'autre part, de réduire le risque qu'ils intègrent des gangs violents. Pour promouvoir l'emploi des jeunes, le programme fait appel à une série de dispositifs de microfinance et de formation professionnelle. Le CICR a contacté des IMF et des prestataires de formation ainsi que de petites et moyennes entreprises pour les encourager à proposer des formations et des contrats de travail aux bénéficiaires sélectionnés. Il couvre les frais de transport et les dépenses quotidiennes pendant la formation et subventionne les salaires des bénéficiaires embauchés pendant trois à six mois. Outre le soutien financier et technique, la fonction clé du CICR est d'assurer la rencontre entre les compétences des bénéficiaires et les opportunités recensées dans le secteur public et privé. Le contrat de travail à durée déterminée donne aux bénéficiaires une expérience professionnelle formelle, une référence potentielle, la possibilité de développer un réseau de contacts professionnels et élargir leur réseau social. Le CICR s'est aussi appuyé sur la réussite du programme pour encourager les entreprises à embaucher des jeunes et des déplacés internes et lutter contre leur stigmatisation.

#### 5.3.3 Comparaison entre formation professionnelle, subventions et microcrédit

- La formation professionnelle est la MEI la plus adaptée aux ménages les plus vulnérables car les subventions et le microcrédit requièrent souvent des compétences à faire valoir alors que la formation professionnelle permet d'en acquérir.

- Contrairement aux subventions, la formation professionnelle comporte un aspect d'autociblage. Cet aspect n'est pas aussi puissant que pour le microcrédit mais l'investissement de temps requis par la formation professionnelle limite le nombre de candidats non motivés.
- La difficulté réside toutefois dans le fait que si la formation professionnelle ne débouche pas sur un emploi, elle offre très peu de perspectives d'activité professionnelle indépendante. Contrairement aux subventions et au microcrédit, elle ne résout en rien le problème du manque de capital de démarrage.
- Bien que la formation professionnelle puisse théoriquement cibler les ménages les plus vulnérables, une des difficultés courantes est de trouver ou de concevoir un programme de formation professionnelle qui n'exige pas que les participants aient déjà une solide instruction de base.

### 5.3.4 Analyse SWOT de la formation professionnelle

Le tableau suivant résume les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces de la formation professionnelle.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforce l'employabilité</li> <li>• Intransit acquis au bénéficiaire</li> <li>• Autociblage partiel</li> <li>• Favorise la constitution d'un carnet d'adresses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté à trouver des formateurs en phase avec les exigences du marché</li> <li>• Peut nécessiter une aide financière supplémentaire pour l'activité professionnelle indépendante</li> <li>• Certaines formations ne peuvent être menées à terme dans le délai imparti</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connecter la formation professionnelle avec le microcrédit et les subventions</li> <li>• Mettre la formation professionnelle en lien avec les ministères du Travail, des Affaires sociales et de l'Éducation</li> <li>• Renforcer les établissements locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de croissance économique et de création d'emplois</li> <li>• Les entrepreneurs informels ne croient pas à la valeur ajoutée de la formation professionnelle</li> <li>• Mauvais choix du partenaire de formation professionnelle</li> </ul>

## 5.4 Asymétrie d'information et aléa moral

On a beaucoup parlé des dispositifs de microcrédit collectif mis en place par des IMF telles que la Grameen Bank en raison de leur impact positif et de leurs taux de remboursement élevés. Cette réussite peut être en grande partie attribuée à la capacité du système de prêt de groupe à apporter une solution aux problèmes de l'aléa moral et de l'asymétrie de l'information associés à l'octroi de crédit aux ménages pauvres. Comme le montre le chapitre 4, les problèmes de l'asymétrie de l'information et de l'aléa moral se posent aussi en matière de subventions et de formation professionnelle. Quelques solutions pour atténuer leur impact sont recommandées ci-après.

### 5.4.1 Atténuer le risque d'asymétrie d'information

- Concevoir le programme de manière à ce qu'il y ait un coût d'opportunité pour le demandeur (par exemple conduire l'entretien pendant les heures de travail). Il faut veiller néanmoins à ce qu'il n'y ait pas de problème d'éthique, par exemple que le coût d'opportunité n'empêche pas les ménages particulièrement vulnérables de faire une demande.
- Apporter l'assistance par incréments. Autrement dit, la communauté pourra bénéficier de futurs cycles d'assistance si le premier est une réussite.
- Utiliser un système d'équilibrage des pouvoirs dans l'autociblage de la communauté. Cela suppose généralement que des membres de la communauté représentant différents intérêts se mettent d'accord sur la liste finale des bénéficiaires. Pour une plus grande transparence, il est possible d'afficher la liste des bénéficiaires sélectionnés et d'organiser une journée de doléances au cours de laquelle les représentants de la communauté devront défendre leur sélection.
- Sélectionner les bénéficiaires sur la base des visites rendues aux ménages et appliquer des techniques d'entretien pointues. On obtient beaucoup plus d'informations sur la situation du bénéficiaire en se rendant chez lui que par un formulaire de demande ou un entretien téléphonique. Les techniques d'entretien sont couvertes au chapitre 6 et à la section III.

### 5.4.2 Atténuer le risque d'aléa moral

- Suivre une approche similaire à celle du prêt de groupe, dans laquelle les bénéficiaires sont divisés en groupes et la réussite du premier groupe conditionne l'assistance aux autres groupes. Ces approches sont néanmoins à manier avec prudence car elles accroissent les tensions au sein de la communauté.
- Demander aux chefs de la communauté de contresigner les contrats entre le CICR et les bénéficiaires.
- Apporter l'assistance aux bénéficiaires par étapes, en fonction des résultats du suivi.
- Effectuer des visites de suivi non annoncées, fréquentes et approfondies.
- Ne transférer la propriété des intrants que si le projet est fructueux. Cette solution suppose que le CICR conserve la propriété du projet pendant les premiers mois.
- Bâtir une relation fondée sur la confiance avec le bénéficiaire. Cela peut aussi le responsabiliser davantage.
- Demander aux bénéficiaires de rembourser un pourcentage des coûts du projet pendant un an, l'argent étant idéalement réinvesti dans la communauté afin que celle-ci soit partie prenante du processus et que la MEI profite aussi à ceux qui n'en sont pas des bénéficiaires directs.

## POINTS CLÉS

- Il existe différentes approches du microcrédit et différents produits de prêt, mais on peut généralement les classer en fonction des méthodes de prêt, des caractéristiques du prêt et des substituts de garantie.
- Les interventions de microcrédit du CICR visent à améliorer l'accès des bénéficiaires à des dispositifs de crédit appropriés et à renforcer les IMF existantes.
- Le CICR octroie rarement des crédits en direct et préfère travailler par l'intermédiaire des IMF.
- Bien que le microcrédit permette un meilleur autociblage et une meilleure appropriation des projets, les subventions sont plus adaptées aux ménages les plus vulnérables.
- La principale valeur ajoutée de la formation professionnelle est son effet positif sur l'employabilité et l'aide qu'elle peut apporter aux ménages qui n'ont pas de compétences à faire valoir. Elle peut être aussi un tremplin vers une activité professionnelle indépendante.
- La conception et les procédures des programmes sont vitales pour lutter contre les difficultés liées à l'asymétrie d'information et l'aléa moral.

## 5.5 Autres documents utiles

Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP), *Pérennité financière, ciblage des plus pauvres et impact sur le revenu : Quels compromis pour les institutions de microfinancement ?*, Focus n° 5, mai 1997.

Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP), *Microfinance, subventions et instruments non financiers dans le cadre de la réduction de la pauvreté : quel est le rôle du microcrédit ?*, Focus n° 20, décembre 2002.

BIT, *Lignes directrices pour l'emploi et la formation dans les pays affectés par un conflit*, Service des politiques et systèmes de formation, BIT, Genève, 1998.

Banque mondiale, *Building the skills for the new economy*, Human Development Sector Reports, East Asia and the Pacific Region, 2007.

J. Morduch, « The microfinance promise », *Journal of Economic Literature*, vol. 37, décembre 1999.

D. De Wild, *Business Skills Training Course for beneficiaries of microeconomic initiatives*, CICR, Genève, 2013.

Danish Refugee Council (DRC), « Income generation through grant and microfinance programmes », Programme Handbook, 2010.







**SECTION II :**

**MISE EN ŒUVRE  
DES MEI**

## **6 MISE EN ŒUVRE DES SUBVENTIONS À LA PRODUCTION**

Ce chapitre examine les implications pratiques de la mise en œuvre d'un programme de subventions à la production. Les subventions sont les MEI les plus souvent réalisées par le CICR et elles précèdent souvent des interventions sous forme de formation professionnelle ou de microcrédit. C'est pourquoi ce chapitre analyse chaque étape d'un programme de subventions à la production, de sa conception à sa clôture. Les deux chapitres qui suivent analysent respectivement les particularités de la formation professionnelle et du microcrédit ; ils ne reprennent pas les aspects communs aux trois types de MEI, qui sont analysés dans ce chapitre.

Les trois chapitres qui forment cette section sont divisés en quatre parties : analyse des besoins et étude de faisabilité ; conception du programme ; mise en œuvre ; suivi et évaluation des résultats.

### **6.1 Analyse des besoins et étude de faisabilité**

À ce stade, il faut de nouveau souligner qu'une MEI est une catégorie d'intervention parmi d'autres et qu'elle ne doit être mise en œuvre que lorsqu'un besoin précis a été diagnostiqué et que les conditions préalables sont réunies. Malgré les améliorations constantes apportées à la rationalisation des procédures opérationnelles standard, les MEI restent mieux adaptées à un petit nombre de bénéficiaires dans une zone géographique étroitement circonscrite. Autrement dit, elles ne conviennent pas pour une intervention à grande échelle ou pour aider des ménages dispersés sur un grand territoire.

#### **6.1.1 Moment de l'intervention**

Les premières MEI ont été mises en œuvre sous forme de stratégies de sortie après des activités de secours qui s'étaient prolongées sur plusieurs années. L'idée était de

donner un dernier coup de pouce aux bénéficiaires afin d'accroître leur autonomie avant de clore les opérations de l'unité Sécurité économique. Aujourd'hui, les MEI sont de plus en plus utilisées peu après un conflit pour soutenir les efforts de relèvement précoce ; leur pertinence et leur efficacité dépendent étroitement du moment de leur mise en œuvre.

Les MEI se révèlent plus pertinentes pour les ménages dont les moyens de subsistance ont été récemment perturbés par un conflit ou un choc que pour ceux qui ont été victimes d'un conflit plusieurs dizaines d'années avant, comme cela a été le cas pour certaines MEI mises en œuvre en tant que stratégies de sortie. Cela ne veut pas dire que les MEI ne parviennent pas à accroître le revenu de ces ménages, mais que nombre d'entre eux semblent s'être déjà relevés économiquement et auraient peut-être davantage bénéficié d'une autre forme d'assistance, comme le montre l'étude de cas n° 5.

### **Étude de cas n° 5 – L'importance du moment de la mise en œuvre du programme en Géorgie**

Une MEI a été réalisée en Géorgie à la suite du conflit de 2008 avec l'Ossétie du Sud ; les premières subventions ont été décaissées dans le district de Shida Kartli en 2009. Ciblée sur les ménages touchés par les combats les plus récents, cette intervention a été également étendue aux familles des personnes portées disparues et de victimes de mines du précédent conflit de 1992. La comparaison de l'emploi de la MEI fait par les ménages victimes du conflit de 1992 et les victimes du conflit de 2008 a montré que 72 % des bénéficiaires du premier groupe se sont servis de la MEI pour développer des activités existantes contre 19 % des bénéficiaires du second groupe. Cette seconde catégorie de bénéficiaires a surtout créé des activités génératrices de revenus. Autrement dit, pour les ménages victimes du conflit de 1992, la MEI semble avoir apporté un renfort bienvenu aux stratégies de relèvement qu'ils avaient mises en place au cours des 20 dernières années, tandis qu'elle semble avoir joué un rôle plus fondamental de déclencheur du relèvement pour les ménages victimes du conflit plus récent. Toutefois, le contraste n'est pas aussi important du point de vue des revenus générés par les subventions car les subventions aux microentreprises déjà opérationnelles tendent à donner de meilleurs résultats.

Le moment de l'intervention peut être aussi important que le contenu de l'assistance, même s'il n'est pas toujours facile de trouver le bon calendrier. Le risque de donner trop tôt est que les bénéficiaires ne sont pas encore prêts à profiter de l'assistance, tandis qu'une aide tardive risque d'être moins pertinente. Pour surmonter cette difficulté, il est possible de laisser les bénéficiaires choisir le moment auquel ils percevront la subvention. On peut, par exemple, informer les bénéficiaires qu'ils ont été sélectionnés pour le programme et leur laisser un délai de six mois pour demander le transfert des fonds. Ils sont ainsi encouragés à choisir le moment où ils encaisseront la subvention en fonction de la saisonnalité de l'activité génératrice de revenus et de la disposition de leur ménage à redémarrer la microentreprise.

Le moment de l'analyse des besoins est une des difficultés posées par le recours aux MEI dans les premières phases d'une intervention. Cette approche suppose d'effectuer très tôt l'analyse, éventuellement en même temps que l'évaluation relative aux efforts de secours. Une analyse précoce est cruciale car elle permet de concevoir et de lancer le programme au moment le plus approprié ; elle peut aussi permettre une sélection plus rapide et plus efficace des bénéficiaires car les micro-entrepreneurs qui avaient une entreprise auparavant peuvent être plus rapidement identifiés immédiatement après une crise.

### 6.1.2 Analyse des besoins

L'analyse des besoins comprend les tâches suivantes :

- **Analyse des données recueillies au cours du suivi post-distribution d'un programme d'assistance.** Elle donnera une idée de l'emploi qui a été fait des fonds jusqu'ici et des principales préoccupations des bénéficiaires, notamment de leurs priorités en termes d'assistance supplémentaire.
- **Cartographie des stratégies d'adaptation mises en œuvre.** Elle aidera à déterminer si des MEI pourraient renforcer les stratégies d'adaptation positives et limiter

le recours des ménages à des stratégies négatives (comme la décapitalisation).

- **Cartographie des services en place pour les ménages à faible revenu et les chômeurs.** Cette analyse doit couvrir les aides publiques ainsi que les dispositifs de crédit et les formations. Elle fera apparaître les carences potentielles auxquelles une MEI pourrait remédier et donnera aussi des pistes pour intégrer les interventions potentielles aux structures en place.
- **Recensement des politiques publiques concernant la population cible.** Ces politiques peuvent être positives ou négatives et donnent une idée plus globale de la situation de la population cible prévue à moyen et long terme.
- **Recueil de statistiques démographiques sur le chômage et le sous-emploi.** Il est souvent possible d'obtenir des statistiques en matière d'emploi auprès de l'OIT ou à défaut, de l'institut national de la statistique. Bien que les statistiques ne soient pas toujours parfaitement fiables en ce qui concerne le marché informel, elles permettent de repérer les grandes tendances en matière de chômage et de sous-emploi, comme les problèmes liés au genre ou les tranches d'âge particulièrement touchées par le chômage.

### 6.1.3 Étude de faisabilité

L'étude de faisabilité d'une MEI comprend les tâches suivantes :

- **Analyse du marché.** L'analyse de marché est un des volets les plus importants de l'étude de faisabilité. Elle consiste à se faire une idée de l'accès au marché et de sa stabilité, de la structure du marché informel et du potentiel de certaines activités génératrices de revenus. Une analyse de marché doit porter à la fois sur l'offre et sur la demande, car les bénéficiaires potentiels de la MEI seront aussi bien acheteurs que vendeurs. Compte tenu de l'importance des analyses de marché pour toutes les interventions, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge a développé ses propres outils d'analyse, qu'il convient d'employer pour

guider ce processus<sup>18</sup>. Des informations complémentaires sur l'analyse de marché sont présentées à la section III.

- **Cartographie des ressources et des opportunités locales.** Il est indispensable de se faire une idée des compétences des bénéficiaires cibles et des opportunités de génération de revenus qu'ils souhaitent exploiter. Une cartographie et une comparaison avec les conditions du marché permettent de déterminer rapidement si les projets sont réalistes et peuvent être rentables et si les compétences des bénéficiaires répondent aux normes du marché ; elles permettent en outre d'analyser le temps et les ressources qui seront nécessaires pour accompagner ces projets.
- **Capacité du CICR à fournir les produits et les ressources nécessaires.** Dans le prolongement des deux points précédents, il faut déterminer si le CICR pourra fournir les intrants et le soutien technique qui seront probablement nécessaires. Cela dépendra de la disponibilité des articles sur le marché local et de la présence de personnels qualifiés.
- **Analyse de l'accès.** L'accès du CICR aux bénéficiaires est lui aussi crucial pour une bonne mise en œuvre et un suivi efficace des MEI. Pour cela, il faut analyser la situation du point de vue de la sécurité et tenir compte des possibles difficultés d'accès saisonnières (par ex. pendant la saison des pluies).
- **Dynamique de la communauté.** Étant donné que les MEI ne sont pas une forme d'assistance universelle et que certains membres de la communauté ne seront probablement pas aidés de cette façon, la dynamique de la communauté locale peut être un important déterminant de l'opportunité de tels projets et des modalités. De même, l'impact que des MEI peuvent avoir

---

<sup>18</sup> CICR/Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Évaluation rapide des marchés, Lignes directrices*, CICR/Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2014 ; *Market analysis guidance*, CICR/Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2014.



sur les relations de recherche de rentes et les activités déjà en place au sein de la communauté doit être étudié.

## **6.2 Conception du projet**

### **6.2.1 Identification du groupe cible**

Les critères de sélection du groupe cible de la MEI au sein de la population cible (par exemple, personnes déplacées internes, civils) doivent être définis. Ces critères peuvent associer des facteurs démographiques (par ex. ratio de dépendance), économiques (profession, budget du ménage) et sociaux (veuves, personnes âgées). Ils doivent être définis avec la communauté, généralement avec l'aide des chefs de la communauté ou des représentants de la société civile. Il faut souligner que les MEI ne sont pas adaptées à tous les bénéficiaires. En général, elles ne conviennent pas à certains groupes, comme les enfants et les personnes âgées, et même à l'intérieur des groupes cibles appropriés, il y aura toujours un nombre important de ménages qui ne rempliront pas les critères d'accès. Les MEI sont mises en place pour des ménages économiquement vulnérables qui ont les compétences requises, sont motivées et ont l'esprit d'entreprise. Or certains ménages vulnérables, souvent les plus démunis, ne présentent pas les caractéristiques requises. C'est pourquoi il faut bien réfléchir afin de déterminer si une MEI est l'intervention la plus adaptée au groupe cible et les délégations doivent éviter de déployer des MEI sans avoir de solutions pour les ménages les plus démunis – par exemple, programmes plus orientés sur les secours, interventions structurelles, système d'orientation vers d'autres organisations ou programmes d'aide sociale adaptés.

### **6.2.2 Objectifs, indicateurs et contrôle**

Les MEI sont des outils économiques qui doivent répondre à un besoin économique. Bien qu'elles puissent parfois générer des bénéfices sociaux secondaires, ceux-ci ne justifient pas leur mise en œuvre. En effet, une MEI étant une forme d'intervention coûteuse, il y a d'autres moyens plus efficaces et plus économiques d'apporter un soutien psychosocial.

### *Objectifs*

Toute réflexion portant sur les objectifs et les indicateurs d'une MEI doit distinguer le rétablissement des revenus de la diversification des revenus. Il s'agit dans les deux cas de renforcer les moyens de subsistance des ménages, mais les implications sont très différentes pour la conception et les objectifs précis d'un programme. Les besoins d'un entrepreneur qui relance une entreprise qui était bénéficiaire avant sa destruction sont relativement simples comparés à ceux d'un ménage qui vient de perdre un soutien de famille. Dans le premier cas, une MEI peut aider l'entrepreneur à retrouver ses moyens de subsistance ; le second est bien plus complexe. En effet, contrairement au micro-entrepreneur qui retrouve ses capacités, le second bénéficiaire potentiel aura généralement besoin d'une aide psychosociale avant le démarrage de la MEI ; de plus, il n'aura souvent aucune expérience de l'entreprise qu'il souhaite créer et sera assez peu soutenu au sein de sa famille. Bien qu'une MEI puisse être appropriée aux besoins économiques de ces bénéficiaires, elle doit s'inscrire dans une réponse globale à leurs besoins plus généraux et requiert une gestion très attentive.

De ce fait, les MEI doivent toujours être considérées comme des interventions d'appui aux activités génératrices de revenus, mais leur mise en œuvre doit couvrir tout le spectre allant des subventions à faible conditionnalité aux projets complexes, qui font l'objet d'un suivi et d'un accompagnement systématiques.

Une approche plurielle peut donc être nécessaire lorsqu'une MEI aide différentes catégories de bénéficiaires, certains recevant davantage de soutien et étant plus suivis que d'autres.

### *Indicateurs de performance*

L'indicateur d'efficacité le plus fréquent d'une MEI, outre le nombre de ménages aidés qui ont franchi le seuil de pauvreté, est le pourcentage d'augmentation du revenu du ménage directement attribuable à cette intervention. Ces deux indicateurs, lorsqu'ils sont employés seuls, produisent des données parcellaires et présentent les mêmes insuffisances. Premièrement, leur signification est incomplète en l'absence d'informations relatives au revenu de référence du ménage. En effet, un ménage dont le revenu de référence est de 1 USD accroît son revenu de 40% si la MEI lui permet de générer tout juste 40 cents. De même, un ménage dont le revenu n'est que de 1 USD au-dessous du seuil de pauvreté franchira ce seuil s'il génère un dollar de plus grâce à une MEI. Ces deux indicateurs fonctionnent mieux lorsqu'ils sont employés ensemble, car le caractère proportionnel du premier complète le caractère normatif du second. Ils posent néanmoins des difficultés liées aux variations de la taille des ménages. En effet, il est rare que la valeur de la subvention varie d'un ménage à l'autre ; les indicateurs exprimés en termes de revenu du ménage sont donc légèrement biaisés en faveur des ménages de petite taille. De même, la taille du ménage variant au fil du temps, ces indicateurs risquent de surestimer l'impact des MEI lorsqu'un ménage peut avoir perdu un membre qui n'était pas un soutien de famille au cours de la MEI (migration, décès, mariage, etc.)<sup>19</sup>. Il peut donc être préférable d'employer des indicateurs exprimés en valeur absolue par rapport à un seuil ancré à la taille moyenne de la famille. On peut dire par exemple que les MEI permettent aux ménages de générer un supplément de revenu égal à 50% du coût du panier alimentaire officiel d'une famille de quatre personnes.

---

19 L'impact d'une MEI peut être également sous-estimé dans les contextes où la notion de ménage est large et où une seule personne gère le budget du ménage pour l'ensemble de la famille étendue.

### *Cadre de suivi des résultats*

L'objectif du cadre de suivi des résultats est de maintenir la logique qui sous-tend la conception du programme tout au long de la mise en œuvre et de l'évaluation des performances. Pourtant, il est trop souvent traité comme une formalité associée à la conception des programmes et insuffisamment utilisé pour guider leurs procédures. Ainsi, il n'est pas rare que des projets soient approuvés alors que le business plan du ménage indique que le revenu attendu de la microentreprise est inférieur à l'indicateur de performance du programme. L'utilisation insuffisante du cadre de suivi des résultats peut être également liée à une réflexion insuffisante lors de sa rédaction. Il doit *impérativement* tenir compte des spécificités locales et être compris par tous les personnels intervenant dans le programme.

### **6.2.3 Viabilité, conditions préalables et pérennité des projets (montant moyen)**

Les projets qui seront probablement les plus demandés doivent être identifiés sur la base des stratégies d'adaptation, des questions posées dans le cadre du suivi post-distribution, des activités les plus courantes sur le marché informel et des catégories de microentreprises les plus soutenues par des IMF. Les dépenses, le chiffre d'affaires et les flux de trésorerie prévisionnels doivent être analysés afin de déterminer la rentabilité de chaque projet. À partir de cette analyse, on déterminera les intrants fournis par le CICR, ainsi que les articles non fournis par le CICR dont le bénéficiaire aura besoin pour mener à bien son projet. Cet exercice doit permettre de se faire une idée de la valeur moyenne d'un projet.

### *Détermination du montant de la subvention*

L'évaluation du montant de la subvention est une des difficultés de la conception d'un programme de MEI. En effet, le montant approprié pour créer une microentreprise est très variable d'un contexte à l'autre. Or un montant insuffisant peut fortement compromettre l'efficacité d'une MEI, tandis qu'un montant trop généreux peut avoir un impact défavorable sur le rapport coût-efficacité d'un programme.

Les bénéficiaires d'interventions de secours qui souhaitent créer une microentreprise ou l'ont déjà fait sont évidemment des sources d'informations privilégiées. Étant donné que le coût de démarrage d'une microentreprise varie en fonction du type d'activité, il ne faut pas perdre de vue la diversité des activités qui peuvent être soutenues par une subvention. De fait, s'il est possible de démarrer quelques activités génératrices de revenus avec une subvention assez faible, il faut prendre garde à ne pas saturer le marché et à ne pas compromettre l'approche participative en obligeant les bénéficiaires à choisir une activité qui ne les intéresse peut-être pas véritablement. Il faut donc éviter d'envisager le montant minimum nécessaire pour démarrer une microentreprise « type » et plutôt chercher à déterminer le montant minimum nécessaire pour permettre à la plupart des bénéficiaires de créer la microentreprise de leur choix. À cette fin, il est également utile de consulter d'autres parties prenantes. Lorsqu'il existe des institutions de microfinance fiables sur place, le montant moyen et le montant maximum du premier prêt fourni aux micro-entrepreneurs sont généralement d'utiles indicateurs du montant de la subvention nécessaire pour aider les aspirants micro-entrepreneurs. D'autre part, les prestataires de formation professionnelle sont souvent une mine d'informations sur les coûts exposés par d'anciens étudiants lorsqu'ils ont créé une microentreprise.

Dans certains contextes, il peut être utile d'envisager des subventions de différents montants pour différents objectifs. Il est possible, par exemple, que certains ménages ne soient pas capables de créer une microentreprise visant à générer un revenu significatif en espèces, mais qu'ils puissent bénéficier d'un projet qui améliore leur production alimentaire. Dans ce cas, l'option la plus adaptée peut être une subvention de secours visant à soutenir l'auto-consommation, éventuellement d'un montant nettement inférieur à celui de la MEI. Elle peut être aussi une solution pour certains ménages qui ne répondent pas aux critères d'accès aux MEI malgré leur évidente vulnérabilité. Autrement dit, le programme de secours serait géré

comme un programme distinct de la MEI mais tous deux emploieraient des mécanismes de décaissement des fonds similaires. Cela permettrait d'économiser sur les coûts opérationnels mais aussi d'orienter les bénéficiaires de la MEI vers le programme de secours lorsque c'est opportun. Distinguer entre l'autoconsommation et la génération de revenus et prévoir différents montants de subvention pour chaque objectif peut aussi aider à résoudre une partie des difficultés que posent parfois les projets d'élevage.

### *Projets d'élevage*

Les projets d'élevage sont souvent très appréciés en zone périurbaine et rurale, mais il est fréquent qu'ils n'atteignent pas les objectifs de génération de revenus, cela parce que leur rentabilité est souvent plus difficile à prévoir en raison des variables qui entrent en jeu. De ce fait, certains bénéficiaires ne parviennent pas à gérer leur projet de manière à en obtenir des rendements optimaux ; c'est la raison pour laquelle il est important de bien analyser la rentabilité de ces projets en s'aidant de spécialistes des animaux et de donner des conseils vétérinaires et des conseils appropriés en matière de marketing aux bénéficiaires. En principe, les kits standards ne sont pas recommandés car ils tendent à gêner le processus participatif, essentiel au succès des MEI, mais ils se sont avérés utiles dans le cadre de projets d'élevage pour assurer la fourniture d'une combinaison appropriée de nourriture, de soins vétérinaires et d'animaux pour rentabiliser le projet.

Une autre explication des moindres performances des projets d'élevage est qu'en zone rurale, des ménages vulnérables, motivés et capables sont souvent dans l'impossibilité de soumettre une proposition appropriée d'activité génératrice de revenus parce qu'il n'y a pas de marché viable dans leur environnement ; cette absence de marché les incite aussi à demander un projet d'élevage car il y a peu de possibilités. Les propositions acceptées sont souvent de bonnes mesures de substitution des dépenses, qui améliorent l'autosuffisance et le statut social. Les projets s'accompagnent aussi d'une amélioration de l'insertion sociale

et, par la suite, d'une meilleure résistance en cas de chocs subis par leurs moyens de subsistance. Dans cette situation, une autre option pour ces projets d'élevage est de les regrouper dans un programme sectoriel séparé. Il sera ainsi possible de mettre en œuvre un programme plus efficace et de plus grande ampleur.

### *Projets collectifs*

Les projets collectifs sont une alternative souvent proposée en présence de contraintes budgétaires ou de difficultés de sélection des bénéficiaires. Ils doivent néanmoins être évités car la plupart des tentatives pour encourager les bénéficiaires à faire une demande collective ont échoué ; de ce fait, la mise en œuvre des projets collectifs doit être réservée à des cas très particuliers et elle ne doit en aucun cas viser à régler des difficultés de ciblage ou des contraintes budgétaires.

Les déterminants communs de la réussite des projets collectifs sont les suivants :

- Le groupe est un rassemblement authentique et volontaire de personnes qui sont apparentées ou se connaissent avant sa constitution. Il est préférable qu'elles aient une expérience préalable de la gestion d'actifs partagés.
- Tous les membres du groupe participent activement au projet.
- Un projet collectif est mis en œuvre parce qu'il requiert davantage de fonds de démarrage qu'une subvention individuelle, que les membres souhaitent mutualiser les risques liés au projet ou qu'ils ont des compétences ou des actifs complémentaires.
- Les projets collectifs fructueux comptent moins de cinq membres.

Pour plus d'informations sur l'analyse de la viabilité, les conditions préalables et la pérennité des projets, reportez-vous à la section III.

### 6.2.4 Trouver, informer et consulter les informateurs stratégiques

En général, les informateurs stratégiques sont des personnes qui travaillent dans les sphères politique et technique. L'intérêt de les consulter est double : d'abord, solliciter leur avis sur la conception du programme et, ensuite, obtenir leur soutien en les informant du programme et en les y associant dès le départ.

Les informateurs stratégiques peuvent être des représentants du gouvernement, des experts techniques ou d'autres acteurs humanitaires :

- **Représentants du gouvernement.** Ce sont généralement des fonctionnaires des ministères et ce sont des partenaires très importants à associer au projet dès le départ. Ils doivent être informés des objectifs et des approches du programme et être tenus régulièrement informés de son avancement. Si un programme comprend une composante monétaire, le système de sélection et de suivi doit être clairement expliqué afin de dissiper toutes craintes de détournement des fonds. De solides relations avec les autorités au niveau ministériel seront souvent cruciales pour que les directeurs de programmes puissent être entendus lorsqu'ils ont affaire aux municipalités. De plus, si le CICR entretient de bonnes relations avec les autorités de haut niveau, les municipalités pourront se sentir davantage obligées de lui rendre des comptes lorsqu'elles assurent la sélection des bénéficiaires et le suivi.
- **Experts techniques.** Il peut s'agir de personnels de ministères spécialisés (comme le ministère de l'Agriculture), de représentants de coopératives, de professionnels (vétérinaires) ou de membres d'universités ou d'établissements de formation. Ces personnes sont utiles dès le départ pour vérifier les hypothèses sur la viabilité des kits et signaler les pièges possibles. Il est également possible d'y recourir à un stade ultérieur pour suivre les programmes dans



lesquels le renforcement des capacités tient une place importante.

→ **Autres acteurs.** Enfin, il faut informer les autres acteurs humanitaires, en particulier ceux qui déploient des programmes similaires. Il convient également de prévoir des systèmes pour éviter les redondances et assurer la complémentarité et la coordination.

### **6.2.5 Mécanismes de coordination et de supervision de l'administration et de la logistique**

La mise en œuvre des MEI doit se faire de préférence sous forme de transferts monétaires conditionnels, auquel cas la conception et la mise en œuvre requièrent une étroite coopération entre les équipes de l'unité Sécurité économique et la division Administration. Dans les rares cas où il est impossible de procéder à des transferts monétaires, l'équipe logistique joue aussi un rôle critique. L'équipe administrative (et le cas échéant, l'équipe logistique) doit donc être pleinement associée au programme dès le départ afin d'avoir suffisamment de temps pour déterminer comment appliquer ses procédures pour soutenir au mieux le programme. Un essai de l'ensemble du processus, lignes de communication et délais compris, doit être effectué avant de lancer le programme pour s'assurer que chacun comprend ses fonctions et ses responsabilités. Cela peut sembler accessoire et pourtant c'est crucial ; l'expérience montre en effet que les goulets d'étranglement au démarrage d'une MEI sont souvent internes. La section III donne des précisions sur les procédures de transfert monétaire.

### **6.2.6 Ressources (humaines, budgétaires, matérielles, temps)**

La programmation des ressources nécessaires doit tenir compte de deux aspects essentiels : tout d'abord, les MEI demandent souvent plus de ressources et leur mise en place prend plus de temps que les secours et les aides à la production de type standard. L'erreur la plus fréquente en matière de planification des programmes est de fixer des

objectifs irréalistes du point de vue du nombre de bénéficiaires et de demander des ressources humaines insuffisantes. Le nombre de bénéficiaires et les ressources requises pour lancer un programme dépendent de son objectif : soutenir des micro-entrepreneurs qui avaient déjà une activité et se relèvent d'un choc ou soutenir des ménages vulnérables qui souhaitent démarrer de nouvelles activités génératrices de revenus. Si le programme vise principalement à aider des micro-entrepreneurs à se relever d'un choc, sa structure pourra être beaucoup plus légère, surtout s'il est facile d'identifier les bénéficiaires affectés.

La mise en œuvre du programme, monétaire ou en nature, est un autre déterminant clé des besoins en ressources humaines, comme le montre l'étude de cas n° 8.

La quantité et la qualité des ressources humaines sont toutes deux déterminantes pour la réussite du programme. Au démarrage, on compte moins de 100 projets par agent de terrain, en gardant à l'esprit qu'une partie du suivi pourra être progressivement externalisée afin que le personnel puisse se consacrer à des phases plus exigeantes du cycle du programme. Indépendamment du nombre d'intervenants, l'objectif pour la première année de la mise en œuvre ne doit pas être supérieur à quelques centaines de projets pour être réaliste.

L'expérience des agents de terrain doit être également prise en compte lorsqu'on affecte du personnel au projet pilote de la MEI. Si le projet pilote est fructueux, le programme pourra être sensiblement développé. Des agents de terrain expérimentés doivent donc intervenir à un moment ou un autre du projet pilote afin qu'ils ne se sentent pas dévalorisés lors de l'expansion du programme.

Enfin, il faut impérativement garder à l'esprit que la réussite du programme dépendra des ressources que la direction sera disposée à lui allouer. Il faut donc bien expliquer les objectifs et les besoins, cela aidera à impliquer les personnes en interne et à gérer les attentes.

Au-delà de l'établissement d'un bon budget de programme, il faut bien gérer les coupes budgétaires potentielles. La haute direction doit être informée des risques associés à une diminution des subventions lorsqu'il est nécessaire de réduire le budget. Comme indiqué précédemment, une subvention de montant inférieur réduira sans doute les types de projets qui peuvent être raisonnablement mis en œuvre. Dans certains cas, cela peut nuire gravement à la polyvalence d'une MEI et avoir un effet à la fois sur le public qu'elle touche et sur son efficacité. Il faut bien réfléchir à toutes les implications d'une réduction de budget ; lorsque le programme est bien calibré, la meilleure solution est de diminuer le nombre de bénéficiaires attendus.

Les membres qui peuvent faire partie d'une équipe de MEI et les tâches qu'ils peuvent accomplir sont décrits ci-dessous. Ces fonctions ne sont pas toutes obligatoires dans tous les contextes et certaines tâches peuvent être externalisées si c'est opportun<sup>20</sup>.

### *Agents de suivi locaux*

Les agents de suivi locaux assurent le suivi sur le terrain et sont une source locale de soutien et d'information pour les bénéficiaires. Le cas échéant, ils peuvent orienter les bénéficiaires vers d'autres sources d'informations sur une question donnée. Ils permettent un suivi plus étroit que celui que peut effectuer le personnel de terrain du CICR et parfois à moindre coût. Ils relaient l'information aux équipes de terrain du CICR, avec lesquelles ils sont en contact étroit.

Les agents de suivi locaux doivent parfaitement comprendre les objectifs de la MEI et recueillir des informations sur l'avancement de chaque projet, ainsi que des avis et commentaires sur la mise en œuvre générale. Cependant, ce sont les agents de terrain du CICR qui assurent en grande partie l'évaluation d'impact et la correction des erreurs de distribution.

---

<sup>20</sup> L'externalisation de certaines tâches présente de nombreux avantages, mais il faut veiller à établir des systèmes d'incitations et de reporting garantissant le respect des niveaux de services souhaités.

### *Agronomes*

Les agronomes sont des éléments essentiels d'une équipe de MEI, surtout en milieu rural et périurbain. Ils interviennent beaucoup dans le suivi et le soutien pour les interventions agricoles (serres, production de plein champ, etc.).

Pour la mise en œuvre des MEI, le CICR opère généralement une distinction entre les consultants agronomes senior et junior. Les agronomes juniors exercent exclusivement des fonctions de terrain, telles que conseiller les meilleures pratiques aux bénéficiaires, suivre les projets, traiter les maladies, évaluer les récoltes et organiser des séances de formation. Les agronomes seniors accomplissent les mêmes tâches sur le terrain mais ils conseillent aussi sur la conception des programmes, l'achat des intrants agricoles et le calendrier saisonnier. Ils donnent aussi des informations vitales sur les débouchés des cultures locales.

### *Vétérinaires*

Les vétérinaires exercent des fonctions de suivi et de soutien. Il est également souhaitable de les associer à la conception des programmes. Leur principale mission est de rendre visite aux bénéficiaires pour les conseiller sur la nourriture des animaux et sur les moyens d'améliorer les conditions de logement des animaux. Ils vérifient que les animaux sont en bonne santé et administrent les traitements nécessaires. Le traitement vétérinaire n'est pas toujours pris en charge par le CICR.

### *Agents de terrain*

Les fonctions des agents de terrain sont très étendues. Ils participent à chaque étape du programme et sont responsables de sa réussite finale. Il faut à peu près deux ans à un agent de terrain pour parfaitement connaître toutes les tâches et fonctions accomplies dans le cadre d'une MEI (celles-ci comprenant l'établissement du programme de travail annuel du bureau, la gestion des agents de suivi locaux, la coordination des consultants, l'organisation de la diffusion des informations, la conduite des entretiens avec les ménages et l'organisation des distributions). Un agent de terrain expérimenté peut effectuer en moyenne 7 à 8 entretiens par journée de travail ou 10 à 12 visites de suivi. Il supervise habituellement 60 à 70 projets simultanément, ce qui représente une centaine de projets par an. Ces chiffres peuvent varier très sensiblement d'un contexte à l'autre, en fonction de la distance entre les bénéficiaires et les agents de terrain, du ratio de demandeurs par rapport aux bénéficiaires acceptés et du soutien à apporter aux bénéficiaires.

Les agents de terrain seniors et juniors effectuent les mêmes tâches, mais les premiers sont également responsables de la coordination globale de l'équipe de la MEI au bureau et du reporting.

### *Directeur de programme*

Le directeur de programme est responsable du développement du programme, des rapports et de la qualité d'ensemble. Il fixe les objectifs du programme pour l'année, supervise le programme de travail des bureaux de terrain et suit leur avancement. Il coordonne les ressources humaines de la MEI et s'assure qu'elles ont un soutien et une formation suffisants. Il veille à ce que les agents de terrain adoptent une approche harmonisée et que les procédures soient respectées et comprises. Il fait office de médiateur et de personne-ressource pour les agents de terrain. Il actualise les outils et les procédures opérationnelles standards des programmes.

### **6.2.7 Cadre de redevabilité envers les populations affectées**

Veiller à ce qu'un programme soit conçu et mis en œuvre suivant des procédures qui maximisent la responsabilité du CICR à l'égard de ses bénéficiaires est crucial dans toutes les interventions de l'unité Sécurité économique. À ce titre, la conception des programmes doit être conforme aux Pratiques minimales de redevabilité envers les populations affectées du CICR<sup>21</sup>. Il faut souligner qu'au-delà des mesures de redevabilité qui s'appliquent à tous les secours, des exigences supplémentaires s'appliquent aux aides à la production comme les MEI. L'encadré ci-dessous donne un aperçu des points les plus importants en ce qui concerne les MEI ; pour de plus amples informations, reportez-vous aux Pratiques minimales.

---

<sup>21</sup> CICR, *Minimum Practices for Accountability to Affected Populations*, CICR, Genève (document interne).

## Points critiques garantissant qu'un cadre de redevabilité approprié est en place

- Un mécanisme de réception et de gestion des réclamations approprié est mis en place pour la réception des doléances relatives à la qualité et aux délais des activités. Dans la mesure du possible, ce mécanisme doit comporter des systèmes pour gérer les réclamations les plus sensibles (notamment celles qui concernent des fraudes, des abus sexuels ou une exploitation sexuelle dans le cadre du programme).
- Plusieurs canaux de réception des réclamations sont prévus afin que les différents groupes de la communauté puissent présenter une réclamation efficacement et en toute sécurité.
- Une base de données des réclamations et des avis est établie et utilisée pour analyser les tendances dans le temps et sur différents sites.
- La méthode de réception et de gestion des réclamations est conçue avec la participation de membres de la communauté afin qu'elle soit sûre, non menaçante et accessible à tous (femmes et hommes, garçons et filles, et groupes vulnérables et marginalisés).
- Le mécanisme de réception et de gestion des réclamations du programme est établi par écrit et répond aux questions suivantes :
  - Quel est l'objectif du mécanisme et quelles sont ses limites ?
  - Comment une réclamation peut-elle être présentée (avec une option pour les réclamations concernant le personnel) ?
  - Quelles mesures seront prises à réception d'une réclamation (y compris les modalités de gestion de la réclamation et le délai) ?
  - Comment les allégations d'exploitation et d'abus (notamment à caractère sexuel) seront-elles gérées ?
  - Quelles mesures les réclamations déclencheront-elles ?
  - Quelles mesures seront prises pour garantir la confidentialité et l'absence de représailles ?
  - Comment les réclamations qui sortent du périmètre du mécanisme seront-elles gérées et relayées aux bons interlocuteurs ?
- Les informations sur le programme sont communiquées en utilisant un langage, des formats et des supports accessibles et compris par les bénéficiaires et les communautés affectés, y compris les groupes vulnérables et marginalisés.
- Les bénéficiaires et les communautés sont informés sur les points suivants :
  - Aspects fondamentaux du mandat, des valeurs et du rôle du CICR ;
  - Critères et procédures de sélection des bénéficiaires ;
  - Objectifs du programme, dates de début et de fin, activités prévues ;
  - Comportement que les bénéficiaires et les communautés peuvent attendre de l'ensemble du personnel du CICR dans les échanges entre le CICR et les bénéficiaires dans le contexte du programme ou du projet ;
  - Pour les interventions monétaires, les principales informations financières doivent être données sur le montant qui sera transféré ;
  - Pour les interventions d'aide à la production exclusivement : les informations financières nécessaires sur le programme sont diffusées aux bénéficiaires et aux communautés concernés.

- Le personnel et les bénévoles sont aisément identifiables par les bénéficiaires et les communautés concernés.
- Les agents de terrain ont accès aux informations sur le programme (présentées dans la proposition et les plans du programme) et connaissent leur rôle dans la communication des détails aux individus.
- Les méthodes privilégiées de diffusion des informations sont identifiées en fonction des éléments communiqués par la communauté concernée.
- La possibilité d'accepter des avis sur les informations communiquées est prévue.
- La communication est maintenue tout au long de la durée des programmes afin de tenir les bénéficiaires et les communautés informés.
- Les bénéficiaires et les communautés sont informés de l'avancement du programme et, le cas échéant, des modifications apportées aux plans de mise en œuvre.
- Les équipes s'assurent que les informations parviennent à l'audience cible.
- Les communautés sont informées qu'elles ont le droit de donner un avis et de présenter des réclamations.
- Le personnel du programme comprend la différence entre un avis et une réclamation et l'importance de ces deux éléments pour améliorer la qualité du programme.
- Le personnel, les volontaires, les bénéficiaires et les autres parties prenantes de la communauté sont informés des procédures de gestion des réclamations. Une formation est dispensée si nécessaire.
- Les avis et les réclamations reçus par le personnel de terrain dans le cadre de son travail au jour le jour sont transmis aux directeurs afin qu'ils soient mis à profit.
- Les directeurs veillent à la gestion systématique des réclamations, ce qui comprend l'enregistrement et l'examen régulier des réclamations.
- Il est donné suite aux réclamations.
- Des mesures sont prises dès que possible pour adapter les programmes sur la base des avis et des réclamations.
- Les communautés et les partenaires participent au mécanisme de communication des avis et de réclamations.
- La mise en œuvre du programme s'appuie sur les compétences et les aptitudes de la communauté, et les capacités sont renforcées afin de permettre aux individus d'y jouer un rôle croissant.
- Il est montré aux bénéficiaires et aux membres de la communauté (femmes et hommes, garçons et filles, personnes appartenant à des groupes vulnérables et marginalisés) comment suivre eux-mêmes l'avancement du programme.
- Des examens périodiques du programme sont effectués avec les bénéficiaires et les communautés afin de comprendre le niveau de satisfaction à l'égard du programme, et notamment la perception qu'ils ont de la façon dont l'argent a été dépensé.



## 6.3 Mise en œuvre

### 6.3.1 Phase pilote du programme

Comme il est expliqué plus haut, l'échelle des MEI n'est pas illimitée. L'expérience montre en effet qu'il est possible de cibler entre 1 000 et 2 000 ménages par an, mais que c'est une tâche très difficile, au moins pendant la première année de la mise en œuvre. Lorsqu'on recourt à une MEI dans une optique de relèvement précoce, il peut être nécessaire de déployer un programme de grande ampleur dès le départ. Cependant, lorsqu'on envisage de tester de nouvelles approches, il peut être souhaitable de commencer par un projet pilote.

Les points clés à garder à l'esprit pour réussir un projet pilote sont les suivants :

- Commencez petit : Assurez-vous que la taille du projet pilote vous laisse suffisamment de temps pour suivre de très près chaque ménage afin de pouvoir tirer des conclusions exploitables. Il est arrivé que des projets pilotes ne couvrent que 24 ménages.
- Assurez un suivi post-pilote attentif : Veillez à disposer des ressources humaines nécessaires pour consigner les leçons tirées du projet pilote et adapter les procédures en conséquence.
- Testez différentes approches : N'hésitez pas à tester différentes approches et n'ayez pas peur de vous tromper. Le projet pilote fructueux n'est pas celui dont la mise en œuvre ne pose aucun problème, mais celui qui vous permet de tirer des conclusions pour exécuter le programme à plus grande échelle sans rencontrer de difficultés imprévues.

### 6.3.2 Sélection de la zone d'intervention

Une fois que le groupe cible est bien défini, il faut déterminer les zones géographiques dans lesquelles le programme sera déployé. Cette décision sera fondée sur la connaissance qu'a le bureau de terrain de la population cible dans la région dont il a la responsabilité et, le cas échéant, d'autres indicateurs tels que des indices basés sur des questionnaires ou une combinaison d'indicateurs de vulnérabilité appropriés au contexte. Voir l'étude de cas n° 4.

L'important est que la taille de la zone d'intervention soit gérable du point de vue du nombre de projets potentiels et que la sélection de cette zone plutôt qu'une autre se justifie du point de vue de la vulnérabilité. Afin d'éviter les confusions dans la procédure de soumission des demandes, il est important que les zones d'intervention soient géographiquement définies et que le public comprenne bien leurs limites physiques. Il est donc conseillé de calquer la zone d'intervention sur les entités géographiques administratives. La taille d'une zone d'intervention peut aller d'une seule collectivité à une région tout entière. Les bureaux locaux ont donc une relative liberté pour adapter la taille de chaque zone d'intervention aux ressources humaines et au budget dont ils disposent. Dans cet exercice, les ratios suivants doivent être étudiés : pourcentage de la population cible qui présentera une demande et pourcentage de demandeurs qui seront sélectionnés. Des facteurs comme l'extrême vulnérabilité de la population cible qui vit dans la zone d'intervention, une campagne d'information sur le programme ou une modification des critères de sélection peuvent modifier ces ratios et doivent donc être pris en compte.

La sélection finale de la zone d'intervention est effectuée en fonction de considérations pratiques (distance par rapport au bureau, taille, nombre et concentration des demandeurs potentiels) et de paramètres opérationnels (conditions de vie de la population cible, existence de marchés pour les produits en question, etc.)

## Étude de cas n° 6 – Sélection d'une zone d'intervention dans la Bande de Gaza

Face à l'augmentation de l'insécurité économique et du chômage dans la Bande de Gaza, le CICR a décidé en 2004 de procéder à des interventions de soutien à la production. Étant donné que Gaza est la région la plus peuplée du monde et qu'une partie de sa population vit au-dessous du seuil de pauvreté, l'une des premières difficultés a été le ciblage. Le CICR a dû recourir à un ensemble de critères pour s'assurer que ses actions touchaient les plus nécessiteux et avaient un impact optimal.

### Projet de remise en état de bateaux

Après avoir cartographié les zones dont la population était particulièrement vulnérable, le CICR a répertorié les métiers les plus gravement touchés par les conditions économiques. Il a ensuite croisé les conclusions de ses deux évaluations et, sur la base de ces résultats, lancé un programme d'aide à la pêche dans le nord de la Bande de Gaza, qui subissait depuis plusieurs années de graves restrictions car elle est entourée de colonies israéliennes. Le secteur de la pêche était celui qui avait le plus souffert, mais il a également été choisi pour ses liens avec d'autres activités économiques de la région, ce qui a permis d'importantes retombées sur l'économie globale. Quoique sectoriel, le programme a privilégié l'approche participative, de sorte que les pêcheurs ont pu choisir individuellement les intrants qui leur étaient les plus utiles. Le CICR a ainsi aidé directement 200 ménages en remettant en état 19 des plus gros bateaux, appelés *shanshula*, et en fournissant des intrants allant des filets et des moteurs à la menuiserie.

Appliquant des mécanismes de ciblage analogues, le CICR a engagé des programmes pour aider des exploitants de serre et des bergers bédouins dans les régions les plus gravement touchées par le conflit.

### Programme pour l'emploi des jeunes

L'analyse des données du chômage dans la Bande de Gaza a montré que les hommes jeunes âgés de 20 à 25 ans formaient le segment le moins économiquement actif de la population. L'objectif du programme était de leur permettre d'être plus actifs en identifiant les jeunes hommes vulnérables qui étaient motivés et avaient les compétences nécessaires pour entreprendre des activités génératrices de revenus. De jeunes diplômés d'un centre de formation professionnelle ont pu solliciter des aides à la production. La formation professionnelle dans la Bande de Gaza était fortement subventionnée et utilisée principalement par les familles les plus pauvres, tandis que les jeunes les mieux lotis fréquentaient l'université. Les établissements de formation professionnelle ont donc joué un rôle de filtre de la vulnérabilité et de garantie de la motivation et des compétences des bénéficiaires.

### 6.3.3 Planification

Les bureaux de terrain définissent le calendrier de l'intervention et établissent une liste de rotation (ordre suivant lequel chaque zone est couverte). Ils tiennent compte, le cas échéant, de la nécessité d'interventions saisonnières spécifiques, comme la fourniture de serres, et des problèmes d'accès aux zones les plus reculées à certains moments de l'année. Toutefois, dans la mesure du possible, il est préférable que les zones contiguës se succèdent dans la liste de rotation pour ne pas avoir à suivre des projets dans une zone, effectuer des distributions dans une autre et sélectionner des demandeurs dans une troisième zone éloignée. Un plan d'action indiquant les délais et les objectifs par activité et par zone doit être établi.

### 6.3.4 Diffusion

On sous-estime souvent l'importance de la diffusion des informations. Pourtant, c'est une étape essentielle de la mise en œuvre du programme, car c'est le premier moyen de filtrer les demandeurs potentiels. Le ton et la teneur des informations, ainsi que le circuit utilisé pour les communiquer doivent encourager les demandeurs qui ont le bon profil (personnes vulnérables capables de travailler) et dissuader les autres. Il doit être indiqué clairement à tous les bénéficiaires potentiels qu'une procédure de sélection est prévue et que les demandeurs qui ne remplissent pas les critères ne bénéficieront pas d'une MEI. Toutefois, comme il est souligné plus haut, un système pour orienter les demandeurs dont le profil ne convient pas vers d'autres dispositifs d'assistance doit être mis en place dès les premières étapes de la conception du programme.

Il est recommandé de donner des informations complètes sur la procédure de la MEI à un référent local (par exemple le secrétariat de la branche de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge). En général, le référent est celui qui distribue les formulaires de demande.

Une diffusion réussie peut être très efficace pour éviter des problèmes futurs. Elle ne doit jamais être considérée comme un simple exercice de routine.

### *Circuits de communication*

Il est possible d'utiliser simultanément plusieurs circuits de communication pour faire connaître le programme. Comme il est souligné plus haut, le choix du circuit peut permettre de s'assurer que la communication touche avant tout la population cible et non les individus qui pourraient souhaiter bénéficier indûment du programme. De même, les circuits de communication doivent permettre aux bénéficiaires d'exposer leurs griefs, d'exprimer leurs préoccupations et de faire appel si leur demande est rejetée. Cette fonction, essentielle pour renforcer la redevabilité du CICR envers les bénéficiaires, ne doit pas se borner aux MEI. Il faut garder à l'esprit que les circuits de communication doivent être adaptés à leur objectif ; autrement dit, différents circuits peuvent être mis en place pour recueillir les préoccupations et les recours d'un côté et pour faire connaître le programme de l'autre.

Outre les outils de communication formels, comme les affiches, les annonces à la radio et les brochures, d'autres moyens plus ciblés et informels permettent de restreindre l'audience :

- Site de distribution. On peut informer les bénéficiaires d'une aide d'urgence de l'existence d'un programme en se servant du site de distribution des secours comme plateforme de communication.
- Relais locaux. Les représentants locaux qui sont généralement en contact avec le segment ciblé de la population (par exemple volontaires de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge) peuvent promouvoir le programme.
- Multiplicateurs. Les informations sont transmises à quelques chefs de communautés (multiplicateurs), qui les diffusent ensuite oralement.

### *Informations et messages clés*

Les affiches et les brochures doivent clairement indiquer :

- qui peut demander à participer au programme ;
- le périmètre précis de la zone ciblée ;
- la date limite de dépôt de la demande ;

- où obtenir et déposer un formulaire de demande ;
- les objectifs des subventions à la production ;
- les critères de sélection (par exemple, vulnérabilité et impact attendu du projet) ;
- les obligations des demandeurs et des bénéficiaires (par exemple, accepter le suivi) ;
- comment, où et à qui les avis ou les réclamations sur le programme peuvent être communiqués ;
- comment les réclamations seront gérées ;
- un numéro de téléphone pour les questions.

Les messages clés à relayer sont les suivants :

- le programme suit une approche participative, dans laquelle le demandeur propose le projet qui lui convient le mieux ;
- le programme est réservé aux ménages les plus vulnérables de la communauté ;
- l'assistance n'est pas garantie : la priorité sera donnée aux projets convaincants proposés par les demandeurs les plus vulnérables ;
- il sera rendu visite à tous les demandeurs pour discuter plus amplement du projet qu'ils envisagent.

*Ce qu'il faut éviter*

- Ne proposez pas de kits génériques. Cela réduira le risque que les demandeurs copient une idée au lieu de bien réfléchir à ce qui leur conviendrait le mieux. Parlez par exemple d'« animaux » ou d'« intrants agricoles » plutôt que de « porcs » ou de « serres » lorsque vous évoquez des projets.
- Ne diffusez pas immédiatement les informations à une audience trop large.

### 6.3.5 Procédure de dépôt des demandes

#### *Recours aux relais locaux*

Les relais locaux peuvent diffuser les informations sur le programme, mais ils peuvent aussi contribuer à la procédure de dépôt des demandes. L'avantage est que le point de distribution et de collecte est plus proche des bénéficiaires ; c'est plus pratique pour eux et cela leur donne un point de référence pour les aider s'ils ont des difficultés lors de la procédure de dépôt des demandes (questions concernant les limites du programme ou l'approche participative, l'illettrisme, etc.).

#### *Informations susceptibles d'être demandées aux demandeurs*

- documents d'identité officiels de tous les membres du ménage ;
- business plan indiquant les charges, le chiffre d'affaires et le bénéfice prévisionnels ;
- intrants nécessaires ;
- intrants fournis par les bénéficiaires ;
- résultat attendu/objectif exprimé en pourcentage d'augmentation du revenu du ménage procuré par le projet ;
- articles spécifiques requis par le CICR ;
- saisonnalité du projet ;
- expérience préalable du demandeur dans ces activités ;
- signature du chef de famille.

Un exemple de formulaire de demande est présenté à la section III.

#### *Le business plan*

Le business plan est un des déterminants de la réussite d'un projet, et donc de la sélection des bénéficiaires. L'établissement d'un bon business plan demande du temps et des connaissances. Le modèle de business plan est présenté à la section IV et les points clés à considérer dans l'évaluation d'une première esquisse sont précisés dans la fiche d'orientation pour les entretiens de sélection à la

section III. Idéalement, un business plan doit comprendre une description précise des éléments suivants :

- l'idée d'activité ;
- le marché et le plan de commercialisation ;
- le plan de production ;
- le coût des investissements ;
- le plan financier ;
- des comptes de résultat prévisionnels.

L'établissement d'un bon business plan nécessitant des recherches et des connaissances, il n'est sans doute pas réaliste d'en demander un à tous les bénéficiaires au début de la procédure de dépôt des demandes. Les entrepreneurs qui ont déjà une activité sauront sans doute établir un business plan sans conseils ni assistance, mais ce ne sera pas le cas de la plupart des bénéficiaires aidés par une MEI. C'est pourquoi il peut être intéressant de découper la procédure de dépôt des demandes en différentes étapes pour laisser aux bénéficiaires le temps de suivre la formation nécessaire et d'établir un business plan. Il est possible, par exemple, d'organiser un premier tour de sélection portant sur la vulnérabilité et la motivation des demandeurs. Tous les bénéficiaires sélectionnés à l'issue de ce premier tour se voient alors proposer une formation de base à la gestion d'entreprise couvrant toutes les étapes essentielles d'un business plan. Après cette formation, les bénéficiaires retenus sont invités à représenter une demande et à soumettre un business plan détaillé en vue d'obtenir une subvention monétaire conditionnelle pour créer une microentreprise. Pour plus d'informations sur la formation à la gestion d'entreprise, reportez-vous à fiche d'orientation n° 6 à la section III.

### *Facteurs dissuasifs*

La gestion du temps est un facteur déterminant du rapport coût-efficacité des programmes. On peut perdre beaucoup de temps à rechercher et interroger des demandeurs qui ne remplissent pas les critères pour recevoir une aide dans le cadre du programme. Il faut donc bien réfléchir à la



diffusion et à la procédure de demande afin d'écartier dès le départ les demandeurs qui n'ont pas le profil requis.

Comme le dépôt d'une demande de participation à un projet n'a pas de coût tangible, le coût d'opportunité est un facteur dissuasif courant pour les personnes qui ont déjà un emploi ou qui ne sont pas réellement motivées. On peut l'augmenter en n'acceptant les demandes que pendant les heures de travail et en imposant certaines recherches pour présenter une demande (par exemple trouver un fournisseur, fournir une facture pro forma).

Trouver le domicile des ménages demandeurs peut prendre du temps ; c'est pourquoi on peut envisager de conduire des entretiens de présélection avant les entretiens avec les ménages. Cette solution n'est pas idéale et il est préférable de l'éviter en règle générale, mais elle peut s'avérer utile lorsqu'on cible des zones très peuplées.

Une autre solution possible dans les zones à forte densité de population consiste à recourir à des organismes représentatifs ou à des associations pour établir une première liste de bénéficiaires sur la base des critères de vulnérabilité économique définis. En l'absence d'organisation de ce type, l'établissement de cette liste peut être supervisé par un comité comprenant des représentants de chacun des principaux groupes représentés dans la zone. Dans cette approche, il est encore plus important d'établir un mécanisme de réclamation officiel et efficace conforme aux points indiqués à la section 6.2.7. En effet, ce mécanisme confère de la légitimité à la procédure et permet de corriger les erreurs qui ont pu être commises dans l'établissement de la liste des bénéficiaires, mais il encourage aussi l'organisme représentant ou le comité à prendre son rôle de supervision au sérieux, car c'est lui qui gèrera les réclamations s'il y en a.

### 6.3.6 Entretien de sélection

Le personnel de terrain du CICR s'entretient avec chaque demandeur (suivant la technique de l'entretien semi-structuré) à son domicile. Dans la mesure du possible, les visites ne sont pas annoncées. Avant de se déplacer, le bureau local doit trier les formulaires de demande par zone géographique (afin de réduire les déplacements entre deux ménages).

L'entretien est réalisé sous la forme de conversation passant d'un sujet à l'autre, au cours de laquelle les informations données sur le formulaire de demande sont vérifiées et la conformité du profil du demandeur aux cinq critères de sélection est évaluée. Il est possible de ne pas prendre de notes au cours de l'entretien et de compléter le formulaire ensuite.

L'entretien avec les ménages est le déterminant le plus important des perspectives de réussite d'un projet et c'est aussi la partie la plus délicate d'une procédure de MEI. Il est souhaitable, pour faciliter le processus d'apprentissage des agents de terrain, d'organiser une formation aux techniques d'entretien semi-structuré et à l'évaluation économique des ménages ainsi qu'une confrontation des expériences entre les bureaux de terrain. Dans un premier temps, les agents de terrain doivent travailler en binômes. En moyenne, un agent de terrain réalise une vingtaine d'entretiens au moins avant d'être suffisamment à l'aise.

Au cours de la procédure de sélection, les agents de terrain du CICR sont encouragés à vérifier leurs impressions auprès d'informateurs stratégiques (par exemple le secrétaire de la branche locale de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge), qui connaissent peut-être le demandeur et sa famille.

#### *Critères*

Les bénéficiaires potentiels sont sélectionnés sur la base des cinq critères suivants :

→ **vulnérabilité** : niveau observé de vulnérabilité économique d'un ménage ;

- **motivation** : motivation du ménage pour entreprendre l'activité envisagée ;
- **compétences et connaissances** : compétences requises pour exercer l'activité envisagée et connaissance du marché ;
- **expérience** : expérience du bénéficiaire de l'activité envisagée ;
- **conditions préalables** : conditions et ressources de base élémentaires pour la réussite du projet (par exemple terrain et eau pour les serres, abris adéquats pour les animaux, source d'énergie pour les outils électriques, marché pour les produits).

Le niveau d'exigence pour chacun des cinq critères est défini par l'équipe de direction du programme et les priorités opérationnelles de la délégation (par exemple n'accepter que les plus vulnérables et non toutes les personnes déplacées internes vulnérables). La vulnérabilité du demandeur est vérifiée suivant une méthodologie similaire à la méthodologie d'évaluation de l'économie du ménage ; les compétences, la motivation, l'expérience et les conditions préalables sont principalement analysées en discutant du business plan et des intrants demandés par le CICR. Pour plus d'informations sur l'entretien de sélection, reportez-vous à la section III.

L'équipe chargée de la direction du programme doit également veiller à l'uniformité de l'application des critères (c'est-à-dire que la « note de passage » pour la vulnérabilité, les compétences, la motivation et les ressources doit être la même pour tous les bureaux locaux).

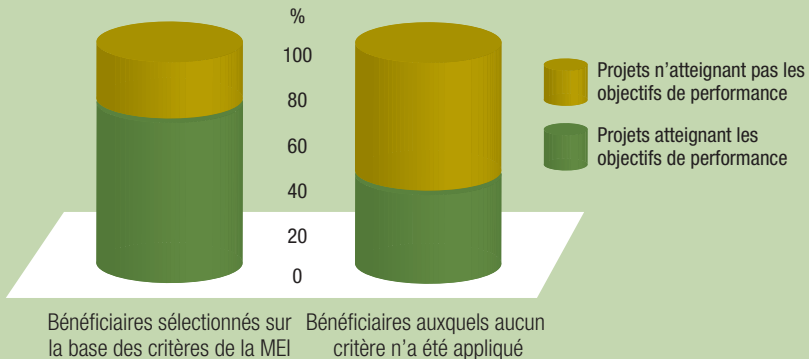
L'expérience montre que la motivation et le respect des conditions préalables sont les principaux déterminants de la réussite d'un projet. Les projets d'aide au travail qualifié (par exemple l'artisanat) sont généralement les plus rentables. La nécessité d'un suivi intensif ou d'une formation peut être déterminée au cours de l'entretien initial avec le ménage. Une formation et un accompagnement visant au renforcement des capacités peuvent clairement avoir une influence sur le

résultat du projet, pour autant que la détermination et la motivation nécessaires soient là.

Il faut résister à la tentation d'appliquer des critères moins stricts à certains groupes de bénéficiaires, en particulier lorsque les MEI sont étendues à des groupes dont la vulnérabilité n'est pas nécessairement économique. Étant donné qu'un impact psychosocial secondaire a parfois été attribué aux MEI, il est arrivé que certains ménages qui ne remplissaient pas les critères économiques aient pu profiter d'une MEI. Les critères sont établis pour que les MEI soient utilisées au meilleur coût et le plus efficacement possible tout en ciblant les ménages économiquement vulnérables. C'est pourquoi, au lieu d'appliquer des critères moins stricts, il peut

### Étude de cas n° 7 – Application des critères de sélection et efficacité des programmes

Au cours de la mise en œuvre d'une MEI au Kirghizstan, le CICR a décidé de supprimer les critères de vulnérabilité pour un groupe de bénéficiaires car on a pensé que tous ces bénéficiaires devaient bénéficier d'une MEI, qu'il s'agisse ou non de la forme d'assistance la plus appropriée. C'est une étude de cas intéressante. Le graphique ci-après montre l'écart entre les performances de ces bénéficiaires avant et après la décision.



Les performances du groupe des bénéficiaires dont la sélection n'a pas suivi les critères ont été très inférieures aux autres du point de vue de la réalisation des objectifs économiques du programme. Ce constat montre bien le lien étroit qui existe généralement entre pertinence et efficacité. Autrement dit, les personnes qui ont réellement besoin d'un complément de revenu mettent souvent mieux à profit leur MEI, pour autant qu'elles aient les compétences et les capacités physiques nécessaires.

être préférable d'envisager une autre forme d'assistance, comme le montre l'encadré ci-dessous.

### *Réorientation*

En principe, la construction du projet est un processus participatif dans lequel le bénéficiaire propose l'idée, mais cela n'empêche pas l'agent de terrain de tester cette idée et de la rejeter si elle semble avoir été choisie sur la base d'informations insuffisantes ou erronées. Lorsqu'ils établissent leur business plan, les bénéficiaires seront en principe capables d'écarter les projets non prometteurs mais ce n'est pas toujours le cas et il peut être nécessaire de les encourager à étudier d'autres pistes si celles qu'ils proposent ne semblent pas adaptées. À cet égard, l'agent de terrain peut avoir besoin de rencontrer plusieurs fois les demandeurs avant l'approbation finale du projet. C'est à l'agent de terrain qu'il appartient de s'assurer que tous les travaux préparatoires ont été réalisés avant d'approuver un projet. Ce processus est appelé réorientation, car il conduit très souvent le demandeur à remplacer une idée d'activité par une autre, plus réaliste et plus adaptée à ses besoins.

### *Préparation au rejet d'un projet*

Bien que le rôle de l'agent de terrain ne soit pas d'informer le demandeur de la décision finale d'acceptation ou de rejet d'un projet au moment de l'entretien, il peut préparer le ménage au rejet du projet en expliquant comment et pourquoi il ne remplit pas les critères. Cela permet de gagner beaucoup de temps plus tard car les demandeurs pourront être moins enclins à contester un refus s'ils en connaissent les raisons.

### *Conservation et classement des informations*

Après l'entretien, l'agent de terrain résume brièvement les réponses du demandeur et les note en fonction des cinq critères sur un formulaire d'entretien prévu à cet effet. Les formulaires sont classés dans les bureaux locaux. Il est extrêmement important de conserver des traces écrites soignées de l'entretien car les demandeurs qui n'ont pas été acceptés demandent souvent plusieurs mois plus tard

pourquoi ils ont été exclus et peuvent exercer un recours par un mécanisme formel, comme il est expliqué à la section 6.2.7. Des informations incomplètes risquent de compromettre la fiabilité de la procédure de recours, de donner aux demandeurs l'impression que la procédure n'a pas été impartiale et donc de nuire à la réputation du CICR.

Enfin, les principales réponses inscrites sur le formulaire d'entretien sont saisies dans une base de données qui sert à contrôler qu'aucun des demandeurs n'a déjà reçu une aide dans le cadre du même programme du CICR.

### 6.3.7 Procédure d'approbation

Au démarrage du programme, la procédure d'approbation doit être centralisée au niveau du directeur de programme. Bien que cette règle puisse être aménagée lorsque les agents de terrain gagnent en expérience, la procédure d'approbation est souvent un des principaux moyens de guider les différents bureaux, d'assurer la cohérence entre eux et d'éviter les fraudes. Divers systèmes peuvent être envisagés à cette fin, les plus courants étant les suivants :

- **Comité de sélection.** Il est composé d'agents de terrain et de directeurs de programme qui se réunissent régulièrement pour discuter des cas soumis par les agents de terrain pour approbation. Les agents de terrain doivent défendre chaque dossier devant le comité, qui est chargé de vérifier que toutes les questions pertinentes ont été posées.
- **Contresignature du formulaire de demande.** Ce système, très proche du précédent, nécessite un accord bilatéral sur la sélection entre l'agent de terrain et le directeur du programme. Tous les formulaires de sélection des projets doivent être contresignés par le directeur du programme après discussion avec l'agent de terrain sur les cas douteux ou contestables.
- **Base de données.** Ce système permet de rationaliser la procédure d'approbation et de se dispenser des réunions entre les directeurs de programmes et les agents de terrain. La base de données des projets envisagés est envoyée au directeur du programme

qui, à partir des informations contenues dans la base de données, demande des informations complémentaires sur les projets qui ne paraissent pas convaincants.

La procédure d'approbation doit être adaptée et évoluer à mesure que les agents de terrain acquièrent de l'expérience du programme. Il est également possible de combiner les trois systèmes, un comité de sélection étant constitué au niveau du bureau de terrain et tous les projets approuvés étant contresignés par l'agent de terrain senior du bureau avant d'être envoyés, via la base de données, au directeur du programme pour validation finale. Ce système limite encore plus le risque de fraude. Pour plus d'informations sur les aspects que le directeur du programme doit vérifier dans le cadre de la procédure d'approbation, reportez-vous à la section III.

Outre les projets approuvés et rejetés, il y aura aussi des projets « tangents ». Ils doivent être réexaminés avec le personnel senior avant la décision finale d'acceptation ou de rejet.

### 6.3.8 Fourniture d'intrants

Lorsque les conditions le permettent, la plupart des organisations humanitaires (et des donateurs) jugent préférable, pour aider les bénéficiaires, de recourir à des transferts monétaires (transfert direct de sommes d'argent, de bons, création de foires) au lieu de remplacer le marché et d'effectuer eux-mêmes une distribution en nature. Les raisons en sont les suivantes :

→ *Considérations relatives au programme*

- choix et flexibilité pour les bénéficiaires ;
- autonomie et dignité ;
- répond aux besoins de prévention, d'urgence et de relèvement en renforçant les marchés.

→ *Considérations pragmatiques*

- souvent économique ;
- souvent efficace en termes de temps, particulièrement si des distributions répétées sont envisagées ;
- effets multiplicateurs sur l'économie locale.

→ *Renforce l'autonomie et réduit le risque de dépendance.*

En général, le manque de nourriture (ou d'autres produits de première nécessité) est plus un problème d'accès économique que d'offre sur le marché. Bien que les données ne le confirment pas toujours, des inquiétudes ont été exprimées quant au risque que l'aide humanitaire apportée pendant une période prolongée :

- fausse les habitudes et les goûts locaux en matière de consommation ;
- engendre des distorsions sur le marché local ;
- ait un effet dissuasif sur la production ou la création d'un marché local ;
- ait un moindre effet multiplicateur sur les marchés locaux que l'argent et donc un impact limité sur le relèvement.



Dans le cas des MEI, les transferts monétaires sont généralement conditionnels, le montant en numéraire étant transféré aux bénéficiaires après accord sur l'emploi qui en sera fait. Dans certains cas, la conditionnalité peut être plus forte, avec un transfert de la somme en plusieurs tranches et des visites entre les transferts pour vérifier que l'argent est employé conformément à ce qui a été convenu. Au-delà de l'alignement de l'emploi des fonds sur les objectifs du programme du CICR, les conditions posées aux transferts monétaires d'une MEI et le suivi de la mise en œuvre des projets visent à inciter les bénéficiaires à lancer la microentreprise qu'ils espéraient créer. Cela dit, d'autres approches sont envisageables. On peut, par exemple, proposer à des bénéficiaires vulnérables de choisir entre deux régimes de transferts monétaires non conditionnels, l'un dans lequel ils reçoivent un transfert monétaire non conditionnel sous forme d'enveloppe s'ils souhaitent créer une microentreprise, l'autre dans lequel le même montant est versé par tranches sur un délai plus long, ce qui peut leur donner une meilleure visibilité sur leurs flux de revenus. En ce sens, les transferts monétaires offrent aussi davantage de souplesse dans la conception des programmes et dans le degré de conditionnalité imposé. Néanmoins, les bilans de programmes déjà mis en œuvre et les entretiens avec les bénéficiaires montrent que la conditionnalité et des visites de suivi fréquentes sont une importante source de motivation et un facteur déterminant de la réussite du programme. La flexibilité supplémentaire que procurent des transferts monétaires inconditionnels est intéressante mais elle peut avoir un coût au plan de l'impact du programme.

L'étude de cas n° 8 illustre certains avantages des transferts monétaires du point de vue de la mise en œuvre des programmes.

### Étude de cas n° 8 – Distribution monétaire contre distribution en nature

Une évaluation des MEI conduites en Géorgie, au Kirghizstan et dans le Caucase du Nord réalisée en 2012 a révélé l'impact que peuvent avoir des distributions en nature sur le délai de mise en œuvre. La mise en œuvre des MEI au Kirghizstan et en Géorgie a fait appel à des transferts monétaires, tandis que dans le Caucase du Nord, les restrictions imposées par les autorités locales ont conduit à effectuer des distributions en nature. Le diagramme ci-dessous montre le délai moyen écoulé entre la diffusion du programme et la distribution de l'aide à un bénéficiaire dans ces trois contextes. Le délai total écoulé est également indiqué à la fin de chacune des étapes clés de la mise en œuvre, à savoir diffusion, demandes, sélection et distribution.



Après les trois premières étapes, les délais de mise en œuvre sont un peu différents tout en se situant dans la même fourchette. Ce qui est remarquable en revanche, c'est que le délai nécessaire pour distribuer l'aide une fois qu'un bénéficiaire a été sélectionné est jusqu'à trois fois plus long pour le programme en nature que pour les programmes monétaires. De même, les coûts de mise en œuvre du programme du Caucase du Nord ont été jusqu'à deux fois plus élevés que pour le programme déployé en Géorgie\*.

\* Les écarts de coûts de mise en œuvre sont en grande partie imputables au mécanisme de distribution, mais il faut souligner que d'autres facteurs, comme l'intensité du suivi et les difficultés d'accès aux bénéficiaires, ont également contribué au coût supérieur à la normale de la mise en œuvre du programme dans le Caucase du Nord.

Afin de rationaliser les procédures du nombre croissant de projets faisant appel à des transferts monétaires, le CICR a établi une liste détaillée de procédures opérationnelles standard<sup>22</sup> décrivant les fonctions et les responsabilités des divisions Administration et Logistique et de l'unité Sécurité économique. Les principaux aspects opérationnels relatifs à la mise en œuvre des transferts monétaires sont indiqués ci-dessous. Une fiche d'orientation plus détaillée est présentée à la section III.

Pour vérifier la faisabilité du programme, des équipes pluridisciplinaires réunissant des personnels des unités Sécurité économique et des divisions Administration et Logistique doivent également analyser :

- les performances des marchés (concurrence, liaisons entre les marchés, capacité à répondre à une demande accrue, etc.) ;
- la disponibilité de produits de la qualité requise pour respecter les normes du CICR en matière de santé, de sécurité et de performance (par exemple aluminium de qualité alimentaire pour éviter la migration du métal, type de peinture, résistance aux UV pour les bâches, qualité thermique et résistance au boulochage pour les couvertures) ;
- les risques pour la sécurité (y compris la direction de la délégation) ;
- les mécanismes de transfert financier possibles ;
- les risques inflationnistes ;
- la capacité du CICR ou de ses partenaires à exécuter et superviser des transferts monétaires en temps utile.

S'agissant de la faisabilité, il faut répondre aux questions suivantes :

- Quel est le mécanisme de transfert financier le plus sûr (pour le CICR et pour le bénéficiaire). Quels sont les risques en jeu ?

---

<sup>22</sup> CICR, *Cash Transfer Programming : EcoSec, Logistics and Administration responsibilities and procedures*, CICR, Genève (document interne du CICR).

- Les mécanismes de transfert ont-ils les capacités requises pour effectuer les paiements (montant/personnel/temps) ?
- Les mécanismes de transfert sont-ils fiables (risques de corruption et de fraude) ?
- Quelle est la destination et à combien s'élèvent les coûts de transport du point de livraison/point de paiement au domicile du bénéficiaire ?
- Les marchés sur lesquels les bénéficiaires achèteront les fournitures sont-ils concurrentiels, fonctionnels et intégrés ?
- La qualité, la sécurité et le rapport qualité-prix des articles disponibles sont-ils équivalents à ceux des fournitures du CICR ?
- Y a-t-il des aspects inflationnistes à prendre en considération ?
- Quels contrôles/règles budgétaires faut-il respecter ?
- Quelles sont les lois, les règlements et les politiques publiques applicables aux « revenus » sous forme de transferts monétaires ?
- Quel est le coût (coût total du transfert de fonds aux personnes) des différents mécanismes de transfert financier ?
- Le CICR a-t-il connaissance d'un historique de fraudes dans le contexte en question ?
- Peut-on faire appel à des partenaires expérimentés ?

Dans certains contextes, il est impossible de procéder à des transferts monétaires parce que les autorités locales imposent des restrictions ou que la qualité de certains intrants proposés sur le marché local est insuffisante. Dans ce cas, il faudra peut-être adopter un système de distribution en nature. Des systèmes hybrides peuvent être également envisagés. Ainsi, lorsque la principale difficulté est la qualité de certains intrants disponibles sur le marché local, un système de transfert monétaire peut être mis en place pour les intrants qu'il est facile de se procurer, ce qui limite les approvisionnements aux quelques intrants introuvables. Si les autorités locales ne souhaitent pas de transferts monétaires, les agents de terrain peuvent éventuellement

effectuer les achats avec les bénéficiaires ; on conserve ainsi une partie de la flexibilité liée aux transferts monétaires sans qu'il y ait de transfert d'argent direct aux bénéficiaires.

### *Distribution*

Si il ressort de l'étude de faisabilité que l'approche à privilégier est celle des transferts monétaires, une équipe pluridisciplinaire sélectionnera un ou plusieurs mécanismes. Les options à envisager sont les suivantes :

- virement direct au compte bancaire des bénéficiaires ;
- remise directe d'un chèque aux bénéficiaires ;
- guichets automatiques bancaires et cartes à puce ;
- banque mobile ou paiement par téléphone mobile ;
- paiements confiés à un intermédiaire ;
- distribution directe des fonds par le CICR.

Si une distribution monétaire ne paraît pas possible, des bons (de provisions ou d'espèces) peuvent être appropriés.

Dans le cas d'une distribution en nature, le calendrier de distribution est décidé conjointement par l'unité Sécurité économique et la Logistique.

Les points de distribution doivent être étudiés et les trajets et les conditions d'accès vérifiés. Les bénéficiaires doivent être informés du calendrier de distribution et des moyens de transport à prévoir pour transporter les intrants de leur subvention du point de distribution à leur domicile. En principe, il faut confirmer la distribution aux bénéficiaires la veille au soir. Les bureaux de terrain doivent pouvoir contacter les bénéficiaires rapidement.

Certaines subventions sont particulièrement délicates à distribuer. C'est le cas, par exemple, des serres, qui sont très encombrantes, ou des animaux, qui sont difficiles à stocker. C'est pourquoi il est souvent impossible de reporter une distribution. Les trajets de distribution doivent être praticables à tout moment et les livraisons d'animaux et de serres à domicile sont à éviter car elles peuvent sensiblement retarder la procédure de distribution.

### *Contrôles qualité*

Il est important pour la réussite du programme que les articles fournis aux bénéficiaires répondent à leurs besoins qualitatifs et quantitatifs. En effet, des articles de qualité inférieure engendrent un taux d'échec plus élevé, abrègent la vie d'un projet et nuisent aussi à l'image du CICR. Les agents de terrain présents sur le site de distribution doivent vérifier que la qualité des articles reçus est conforme à la demande. Dans le cas contraire, ils sont en droit de les refuser ; ils indiqueront alors les articles qui ont été refusés et le motif sur le bon de livraison du transporteur, puis ils compléteront un formulaire de réclamation et l'enverront à la division Logistique. C'est particulièrement important pour les animaux et les matériels agricoles. De même, la sécurité ou les effets sur l'environnement des articles doivent être examinés, en particulier pour les engrais ou les pesticides. Pour les MEI mises en œuvre sous forme de transferts monétaires, le contrôle qualité est plus délicat mais tout aussi important. Dans ce cas, la responsabilité de la sélection et de l'achat des articles est transférée aux bénéficiaires mais il peut être nécessaire de les informer sur le risque lié à l'achat d'articles plus économiques et de leur donner des indications sur la façon d'évaluer la qualité de différents actifs.

### *Contrat*

La distribution ou le décaissement exige aussi un travail administratif soigné. Un contrat entre le CICR et le bénéficiaire doit énoncer les obligations précises des deux parties. Un certificat de don atteste que la subvention a été distribuée gratuitement au bénéficiaire, que le CICR reste propriétaire des actifs pendant les six premiers mois et qu'il les reprendra s'ils ne sont pas employés aux fins convenues. En retour, le bénéficiaire accepte de se soumettre à un suivi régulier et de donner des informations exactes au CICR sur le projet. Certains programmes peuvent exiger que le bénéficiaire rembourse une petite fraction du coût de la subvention sur un an, l'argent étant viré sur un compte commun à la communauté et au CICR. Dans ce cas, les sommes remboursées pourront servir à financer des projets

communautaires au profit de personnes qui n'ont pas bénéficié d'un projet de MEI.

### *Information des bénéficiaires*

Les agents de terrain doivent donner des informations précises aux bénéficiaires au moment de la signature du contrat. Cette étape doit être abordée comme s'il s'agissait d'une transaction commerciale et non d'une aide. L'agent de terrain doit donc passer en revue toutes les clauses du contrat avec le bénéficiaire et bien lui faire comprendre que le CICR tient à suivre le projet. Dans la mesure du possible, il est préférable que le bénéficiaire soit seul avec l'agent de terrain (par exemple, dans un véhicule du CICR). Faire signer le contrat par des responsables de la communauté en qualité de témoins peut conférer plus de force au contrat. Cette mesure, associée au remboursement d'une petite fraction de la subvention qui sera investie dans des projets collectifs, peut inciter la communauté à mettre elle-même en place un système de suivi. Enfin, si une partie du suivi doit être externalisée, les personnes qui s'en chargeront doivent être présentes au moment de la distribution et présentées au bénéficiaire.

## **6.4 Suivi et évaluation des résultats**

La phase de suivi et d'évaluation des résultats des projets de subventions comprend en général trois volets :

- suivi des processus ;
- suivi de l'avancement ;
- évaluation des résultats.

Même si, du point de vue de la gestion de programme, c'est une erreur de considérer le suivi comme une étape à part – car c'est un processus continu dont les conclusions doivent constamment nourrir la conception et la mise en œuvre du programme – il est traité comme tel dans ce manuel dans un souci de clarté.

Le suivi des processus est effectué au niveau de la direction de programme ; il consiste à superviser la mise en œuvre du programme – autrement dit, à évaluer chaque étape

accomplie et à adapter le programme en fonction des besoins pour le rationaliser et l'améliorer. Ce suivi est souvent appelé « suivi des activités ». Nous nous intéressons ici au suivi de l'avancement (section 6.4.1) et à l'évaluation des résultats, deux tâches effectuées sur le terrain qui font partie intégrante du suivi basé sur les résultats. Un des problèmes courants des MEI est que le suivi semble très souvent plus orienté sur les processus que sur les résultats. Autrement dit, il vise principalement à recueillir des données et non à accompagner les bénéficiaires et à résoudre les problèmes des projets qui posent des difficultés. Le suivi doit être dynamique et axé sur les objectifs afin de permettre aux équipes de l'unité Sécurité économique de déceler et de régler rapidement les aspects et projets problématiques.

#### **6.4.1 Suivi de l'avancement**

##### *Pourquoi ?*

- vérifier que les intrants des projets sont employés conformément à ce qui a été convenu ;
- vérifier que les projets génèrent les revenus escomptés ;
- évaluer la satisfaction des bénéficiaires ;
- détecter les problèmes éventuellement rencontrés par les bénéficiaires et les aider à les régler ;
- diagnostiquer un besoin d'accompagnement et y pourvoir ;
- diagnostiquer un besoin de formation ;
- donner un avis aux bénéficiaires et agir comme une source supplémentaire de motivation ;
- tirer les leçons de l'expérience pour les appliquer au prochain cycle du programme.

##### *Comment ?*

Les agents de suivi doivent s'intéresser au projet et s'y impliquer. Pour qu'ils s'y investissent, c'est une bonne idée de les associer à des séances de réflexion sur les solutions permettant d'améliorer ou de développer la capacité de génération de revenus d'un projet. Certes, le suivi exerce une pression douce sur les bénéficiaires pour les inciter à



faire les efforts nécessaires pour réussir, mais il est indispensable qu'il soit réalisé dans une optique d'accompagnement et non de contrôle. Les visites de suivi doivent être l'occasion d'avis constructifs et d'un renforcement positif pour les bénéficiaires.

### *Par qui ?*

Le suivi prenant du temps, il est souvent externalisé afin d'utiliser au mieux les ressources humaines du CICR. Il ne faut pas en déduire qu'il est superflu ; au contraire, c'est l'étape la plus importante d'un programme après la sélection. Toutefois, il est assez facile d'apprendre à des personnels hors CICR à suivre les projets. Ainsi, le suivi n'est pas traité comme une moindre priorité, ce qui arrive souvent lorsque les ressources humaines sont partagées entre différents programmes. En fait, une des formes de suivi les plus efficaces est le « suivi par les pairs », dans lequel les bénéficiaires suivent mutuellement leurs projets. Toutefois, cette forme de suivi est difficile à mettre en œuvre dans les zones où les bénéficiaires sont dispersés, auquel cas il peut être préférable de confier le suivi à des personnes locales.

Même lorsque le suivi est externalisé, c'est aux agents de terrain du CICR qu'il appartient de recruter, de former et de gérer les agents de suivi locaux. Dans un premier temps, les projets visités par les agents de suivi locaux doivent être revisités par les agents de terrain du CICR (ou visités avec les agents de suivi). Une fois que les agents de suivi sont bien formés, le personnel du CICR n'aura qu'une fraction des projets à revisiter pour les contrôles qualité. Le CICR peut aussi encourager les membres de la communauté à suivre les projets eux-mêmes, en plus du suivi du CICR.

### *Quand ?*

La fréquence du suivi dépend du type de projet et de ses performances. Idéalement, la première visite de suivi intervient peu après (moins d'une semaine) la fourniture des intrants. Le personnel de terrain doit s'efforcer de contacter les bénéficiaires par téléphone lorsqu'il n'y a pas

d'accès aisé aux ménages des bénéficiaires ou si la première visite de suivi est retardée. La première visite répond à plusieurs objectifs. En premier lieu, elle signale la volonté du CICR d'accompagner et de suivre les progrès des bénéficiaires. Le personnel de suivi doit donc s'assurer que le bénéficiaire a reçu les intrants, mais s'informer aussi du délai dans lequel celui-ci compte mettre en œuvre son projet. Cette information doit aussi servir à fixer la date de la deuxième visite. Les erreurs de distribution doivent être notées et signalées au plus tôt afin de les corriger rapidement. Le deuxième intérêt de cette visite est qu'elle offre au bénéficiaire la possibilité de poser des questions et au CICR de préciser les conditions du projet et de fixer les « règles du jeu ». Des informations techniques (comme les pratiques en matière d'alimentation des animaux par exemple) peuvent être également données lors de cette première visite.

L'objectif de la deuxième visite de suivi doit être de vérifier que le projet est en cours de mise en œuvre et de déterminer si le bénéficiaire a besoin d'autres formes de soutien. S'il rencontre un problème précis, le personnel chargé du suivi doit le consigner et proposer et appliquer un ensemble de mesures correctives.

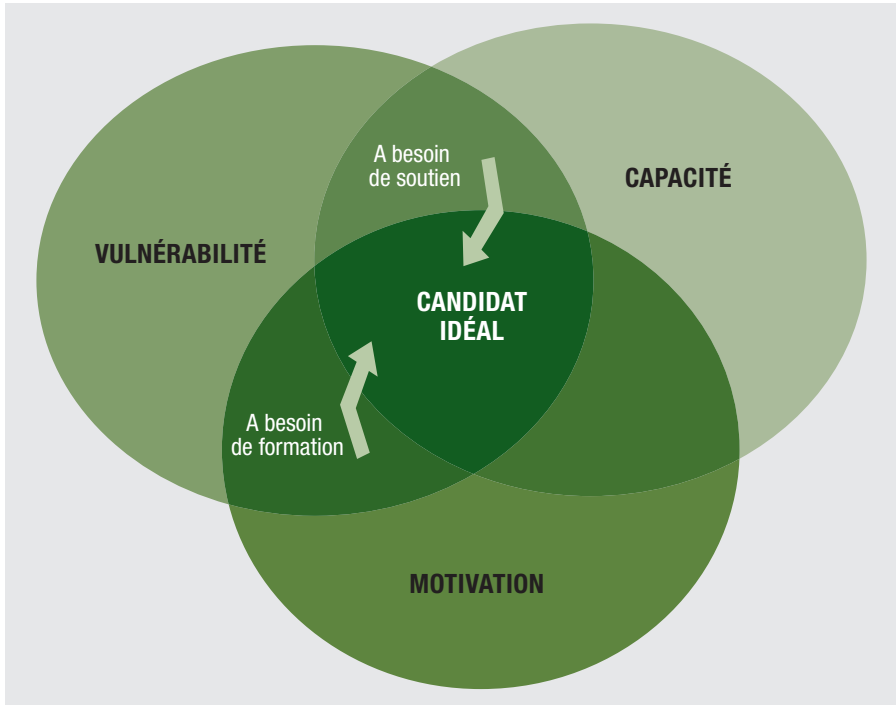
Lorsqu'un projet commence à générer des revenus proches du niveau prévu dans le business plan, les agents de suivi doivent vérifier que le bénéficiaire sait comment les contacter en cas de problème, même si aucune autre visite de suivi n'est en principe nécessaire. L'idée est de se concentrer sur les bénéficiaires qui ont des difficultés afin de s'assurer que le déroulement de leurs projets est conforme au business plan. La fréquence des visites de suivi est donc très variable d'un projet à l'autre.

#### **6.4.2 Accompagnement et soutien**

Comme le montre la figure 6, dans l'idéal, les bénéficiaires d'une MEI présentent la combinaison adaptée de motivation et de compétences. Mais dans la pratique, il leur manque souvent un peu de l'une ou de l'autre. Le suivi

permet d'entretenir la motivation, mais un manque de certaines compétences requiert généralement une forme ou une autre de formation ou d'accompagnement.

**Figure 6. Critères d'une MEI**



La réussite de la MEI étant étroitement dépendante de la capacité du bénéficiaire à trouver un bon projet et à établir un business plan abouti, il est important qu'il possède les compétences nécessaires pour ce faire. Comme il est indiqué plus haut, il peut être parfois préférable de proposer aux demandeurs de participer à un atelier sur la gestion d'une microentreprise.

La formation à la gestion d'entreprise peut être dispensée par le CICR ou par des organismes locaux, comme le montre l'étude de cas n° 9.

### Étude de cas n° 9 – Formation à la gestion d'entreprise au Cachemire sous administration pakistanaise

Une évaluation réalisée en 2007 au Cachemire sous administration pakistanaise a montré qu'après une réadaptation physique, les personnes handicapées avaient des difficultés à exercer une activité économique et se trouvaient donc souvent dans une situation difficile. Cette évaluation a conclu que leurs difficultés avaient plusieurs causes, dont l'incapacité à accéder aux fonds nécessaires pour démarrer leur microentreprise malgré la présence de plusieurs IMF dans la région. Cette incapacité a été attribuée à l'absence d'antécédents de crédit des bénéficiaires, au manque de fonds pour remplir les exigences d'épargne initiales, à l'incapacité à établir un business plan correct et à une méconnaissance générale des IMF.

Le CICR a donc décidé en 2008 d'engager un programme comprenant une MEI ainsi que la réadaptation physique et des campagnes de sensibilisation. Du fait de l'illettrisme et du manque de confiance en eux des bénéficiaires, la MEI intégrait un module de coaching d'affaires mis au point par des professeurs et des représentants du monde des affaires de la communauté avec du personnel du CICR. Bien que le programme ait comporté une subvention monétaire conditionnelle assez conséquente et un partenariat avec une des principales IMF de la région, le module de coaching a été pointé par plusieurs participants comme l'élément déterminant de leur relèvement économique et social. Ils ont non seulement obtenu des informations très utiles sur l'entrepreneuriat, mais ils ont pu également partager leurs appréhensions et s'encourager les uns les autres à surmonter le stigma de leur handicap. Ils ont pu, d'autre part, élargir leur réseau social et professionnel et trouver des personnes animées de préoccupations semblables avec lesquelles ils pouvaient échanger sur ce qu'ils avaient appris.

*Une formation à la gestion d'entreprise doit aider les bénéficiaires d'une MEI à développer un concept d'activité précis, à évaluer sa viabilité financière et à établir un plan de mise en œuvre. Elle doit être pratique et adaptée aux compétences des participants en lecture, en écriture et en calcul. Les principaux sujets à couvrir sont les suivants :*

- élaboration d'un bon concept d'entreprise ;
- commercialisation des produits ;
- analyse de marché ;
- évaluation de la viabilité financière d'un concept d'entreprise ;
- gestion et suivi des finances de l'entreprise.

La qualité et l'impact des formations à la gestion d'entreprise s'étant révélés très variables d'un contexte à l'autre, le CICR a récemment élaboré un programme de formation<sup>23</sup>. La section III donne des informations complémentaires sur la formation à la gestion d'entreprise.

Outre la formation à la gestion d'entreprise, un accompagnement spécifique au projet peut aider les bénéficiaires à obtenir les meilleurs résultats possibles. Cet accompagnement peut être assuré par des experts techniques, comme des agronomes ou des spécialistes de l'élevage, qui peuvent être recrutés comme agents de suivi. Une autre solution consiste pour les experts techniques à dispenser de brèves formations techniques. Pour être utile, l'organisation de ces formations requiert généralement une masse critique pour un type de projet donné. Des formations de ce type ont été conçues pour des projets tels que des serres en zone périurbaine.

#### 6.4.3 Suivi des résultats à court terme

Une dernière visite de suivi est organisée avant que le CICR transfère l'entière propriété du projet aux bénéficiaires, environ six mois après la fourniture des premiers intrants. L'objectif est d'officialiser le transfert du projet au bénéficiaire et de mesurer ses résultats sur l'économie du ménage. Il est fréquent que cette évaluation soit effectuée conjointement par les agents de terrain du CICR et les agents de suivi recrutés localement. C'est une tâche délicate, qui repose sur des entretiens semi-structurés minutieux.

Bien sûr, les contextes et les programmes sont tous différents, mais en général, l'évaluation des résultats aborde les questions ci-dessous.

---

<sup>23</sup> D. De Wild, *Business Skills Training Course for beneficiaries of microeconomic initiatives*, CICR, Genève, 2013.

### *Impact économique*

L'évaluation de l'impact économique consiste à quantifier les améliorations apportées par la MEI à la sécurité économique d'un ménage. Elle peut être effectuée en comparant les actifs, les revenus, les dépenses, les dettes, l'épargne et la consommation du ménage avant et après le projet. Les indicateurs utilisés doivent être cohérents avec les objectifs du programme et comprendre les indicateurs clés sélectionnés pour le cadre de suivi des résultats. L'évaluation des résultats doit s'appuyer sur des informations similaires à celles qui ont été utilisées lors de l'entretien de sélection et être comparée aux mesures prises à ce moment-là. Autrement dit, les données recueillies lors de l'entretien de sélection sont à la fois un moyen d'évaluer la vulnérabilité économique d'un bénéficiaire et une base de référence pour mesurer l'impact économique du projet. Les investissements en actifs peuvent être aussi un indicateur représentatif de la durabilité de l'impact<sup>24</sup>. Outre les indicateurs prévus dans le cadre de suivi des résultats, le directeur du programme peut choisir d'examiner d'autres aspects, qui pourront servir à mieux comprendre la dynamique à l'œuvre derrière l'impact économique d'un projet. Les indicateurs couramment utilisés à cette fin sont indiqués ci-après.

Le choix des indicateurs économiques doit être guidé par les objectifs du programme, leur pertinence dans le contexte et la mesure dans laquelle ils peuvent être objectivement mesurés à partir des informations disponibles.

---

<sup>24</sup> Pour plus d'informations, voir M. R. Carter et C. B. Barrett, « The economics of poverty traps and persistent poverty : An asset-based approach », *Journal of Development Studies*, vol. 42, n° 2, 2006, pp. 178-199.

## Indicateurs mesurant l'impact économique des programmes

- Pourcentage de ménages dont le revenu a augmenté du fait du projet<sup>1</sup>.
- Pourcentage de ménages qui ont davantage de sources de revenus du fait du projet.
- Pourcentage de ménages dont le revenu est passé au-dessus du seuil de pauvreté du fait du projet.
- Pourcentage de ménages dont les membres productifs sont plus nombreux du fait du projet.
- Pourcentage de ménages dont le revenu est moins fluctuant du fait du projet.
- Pourcentage de ménages qui ont une meilleure visibilité sur leurs revenus du fait du projet.
- Pourcentage de ménages dont le profil des dépenses a été modifié de façon positive du fait du projet.
- Pourcentage de ménages ayant acheté des actifs durables du fait du projet.
- Pourcentage de ménages dont l'endettement a diminué du fait du projet.
- Pourcentage de ménages qui ont augmenté leurs investissements<sup>2</sup>.
- Pourcentage de ménages qui ont accès à de meilleurs services financiers du fait du projet<sup>3</sup>.
- Pourcentage de ménages qui ont augmenté leur épargne du fait du projet.
- Pourcentage de ménages qui ont commencé à épargner du fait du projet.

1 Le niveau de revenu peut être mesuré par rapport à des valeurs de référence comme le panier de consommation minimum.

2 Les investissements peuvent être des investissements en biens d'équipement durables, des actifs liés à la microentreprise existante ou nouvelle et des investissements en capital humain, comme la scolarité des enfants.

3 Exemple : capacité à obtenir un crédit auprès d'une IMF au lieu d'un prêteur et capacité à placer une épargne à la banque ou sur un compte mobile au lieu de la conserver à domicile.

### *Pérennité*

Évaluer la pérennité d'un projet est une tâche difficile car, en général, les résultats sont évalués six mois après la fourniture des intrants et un délai aussi court permet difficilement d'estimer la durée de vie anticipée d'un projet. L'indicateur le plus parlant est souvent l'écart entre le bénéfice attendu et le bénéfice effectivement réalisé. De fait, si un projet génère un revenu égal ou supérieur à celui qui était prévu avant d'y investir, le bénéficiaire continuera à consacrer le temps et l'argent nécessaires pour maintenir l'activité. C'est une autre raison pour laquelle il est indispensable de noter le bénéfice que le bénéficiaire attend du projet au moment de l'entretien de sélection. Les autres indicateurs utiles sont le montant des sommes supplémentaires récemment investies dans le projet par le bénéficiaire. En ce qui concerne les projets commerciaux, la comparaison entre le bénéfice d'un cycle conjoncturel et le coût d'un second cycle donne une bonne indication de la pérennité. De même, lorsqu'on a affaire à des ménages qui ont plusieurs sources de revenus, il peut être intéressant de comparer le ratio bénéfice/temps investi des différentes activités génératrices de revenus.

### *Effet de diffusion*

Un effet de diffusion est un effet secondaire de l'assistance, positif ou négatif, qui n'était pas prévu initialement. Il faut distinguer les effets de diffusion au niveau des ménages et au niveau de la communauté.

Les effets de diffusion au niveau des ménages ne sont pas toujours faciles à dissocier de l'impact économique pur. Il peut s'agir du gain de compétences techniques ou de gestion d'entreprise dû au soutien apporté dans le cadre du suivi, qui peut avoir amélioré d'autres capacités de génération de revenus ou bien du réinvestissement des revenus dans une autre activité génératrice de revenus.

Les effets de diffusion au niveau de la communauté sont eux aussi difficiles à mesurer mais ils peuvent être assez visibles dans le cas de certaines activités étroitement liées



à d'autres professions. Un exemple serait un projet d'aide directe aux pêcheurs, qui aurait aussi un impact positif sur l'industrie de la transformation du poisson.

### *Impact psychologique*

Un aspect qui mérite une attention particulière lorsqu'on a affaire à des déplacés internes ou à des rapatriés est l'effet positif du projet en termes de réintégration sociale, d'amélioration de l'estime de soi, etc.

Alors que l'évaluation de l'impact économique et de la pérennité du projet est nécessairement quantitative, l'évaluation des effets de diffusion et de l'impact psychologique est évidemment beaucoup plus délicate. Le plus souvent, un ensemble d'options est déterminé à l'avance afin de faciliter l'analyse des constats qualitatifs (exemple : 25 % des bénéficiaires interrogés ont déclaré que le projet leur avait permis de nouer de nouveaux contacts sociaux et professionnels au sein de la communauté d'accueil). Cependant, avec cette approche, la fiche d'orientation risque d'être utilisée comme un questionnaire. Une autre possibilité est de sélectionner quelques cas représentatifs, qui sont analysés en profondeur afin de déterminer les implications de ces résultats qualitatifs.

Soulignons néanmoins que si les MEI peuvent générer des bénéfices psychosociaux secondaires, ceux-ci ne justifient pas en eux-mêmes une intervention. En effet, comme les MEI sont coûteuses, il existe des moyens plus efficaces et plus économiques d'apporter un soutien psychosocial. Les MEI sont des outils économiques qui doivent répondre à des besoins économiques.

### *Approfondir les évaluations*

Bien que les modifications apportées à l'économie du ménage des bénéficiaires donnent une indication de l'impact économique potentiel des MEI, les groupes témoins sont un moyen plus rigoureux d'isoler cet impact. La méthode consiste à comparer l'évolution de l'économie des ménages bénéficiaires à celle de ménages comparables

non bénéficiaires. Ce type de comparaisons peut parfois présenter des défis éthiques, mais certains contextes s'y prêtent<sup>25</sup>, par exemple lorsque l'aide apportée couvre plusieurs phases, ce qui permet d'effectuer une comparaison entre l'économie des ménages bénéficiaires existants et futurs. Idéalement, les groupes témoins doivent être constitués avant de concevoir le programme afin de s'assurer qu'ils sont représentatifs.

Il faut souligner que les cas dans lesquels un projet n'a pas eu l'impact attendu sont souvent ceux qui méritent le plus d'attention. Il faut bien sûr comprendre les causes de l'échec et déterminer si les bénéficiaires ont besoin d'une assistance complémentaire, mais les échecs sont une précieuse source d'enseignement sur les améliorations que l'on peut apporter à la conception d'un programme. Lorsqu'on estime que l'échec du projet échappait totalement au contrôle du bénéficiaire, comme dans un cas de force majeure, la possibilité d'une nouvelle MEI doit être étudiée. Ces cas sont néanmoins assez exceptionnels.

### *Rapports*

Les bureaux de terrain doivent actualiser la base de données des bénéficiaires en continu, mais ils doivent aussi établir des rapports narratifs réguliers sur l'avancement des projets de MEI dans les zones placées sous leur responsabilité. Ces rapports doivent couvrir les sujets suivants :

- avancement par rapport au plan annuel ;
- nombre de demandes reçues ;
- nombre d'entretiens de sélection effectués ;
- nombre de projets engagés depuis le début de l'exercice budgétaire ;
- nombre de visites de suivi effectuées ;
- impact des projets s'achevant dans le mois en cours ;
- avancement de la mise en œuvre du programme par rapport aux prévisions du programme de travail.

---

<sup>25</sup> Pour plus d'informations, voir E. Duflo, R. Glennerster et M. Kremer, *Using Randomization in Development Economics Research: A Toolkit*, NBER, Cambridge (MA), 2006.

## 6.5 Mise en œuvre d'une MEI avec des partenaires

Le CICR recourt de plus en plus à des partenaires locaux pour la mise en œuvre des MEI, car d'une part, un partenaire local comprend généralement mieux la dynamique de la communauté locale et d'autre part, parce que cette approche permet souvent au CICR de renforcer les capacités du partenaire afin qu'il reprenne le programme ou le développe sans le soutien du CICR. Les autres avantages peuvent être de meilleures communications avec les communautés locales et une mise en œuvre plus efficace. Les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ont souvent été partenaires pour la mise en œuvre de subventions à la production, mais le CICR a aussi noué des partenariats avec des institutions de microfinance dans le cadre de programmes de microcrédit.

Les procédures couvertes jusqu'ici dans ce manuel restent essentiellement les mêmes lorsqu'un programme est mis en œuvre avec un partenaire, mais il faut néanmoins tenir compte de certains aspects particuliers pour assurer la bonne marche du programme et du partenariat. Les analyses ont montré qu'il est important de garder les points suivants à l'esprit lors de la mise en œuvre de MEI en partenariat<sup>26</sup>:

- Le partenariat doit être développé autour d'un diagnostic commun du besoin, d'une conception commune du partenariat et d'une conception et d'une planification communes du programme.
- Les deux institutions doivent décrire et préciser ensemble leurs fonctions et leurs responsabilités lors de la planification et de la conception du programme, en veillant à définir la contribution de chaque partenaire (ressources humaines et financières, produits en nature, services).
- Les partenaires doivent établir et suivre des processus et des procédures qui tiennent compte de l'existant et répondent à leurs besoins et à ceux du programme.

---

<sup>26</sup> D'après l'évaluation du CICR de la MEI au Népal.

- Toute modification des procédures en place doit être négociée et convenue par les deux institutions.
- Les partenaires doivent évoquer et reconnaître leurs différentes cultures de travail et en tenir compte dans la conception du programme.
  - L'interlocuteur de l'organisation partenaire pour la MEI doit avoir une ancienneté et des pouvoirs suffisants pour prendre des décisions importantes au nom du partenaire.
  - Le transfert des compétences de gestion de la MEI doit intervenir à tous les niveaux de la hiérarchie. Cela suppose d'avoir une interface et une relation de travail entre les partenaires aux niveaux de management inférieur, intermédiaire et supérieur.
  - Afin de renforcer les capacités, la conception du programme doit prévoir une diminution progressive du soutien technique du CICR. Ce soutien peut, si nécessaire, être intensif au début du programme, les fonctions du personnel de terrain du CICR passant de la mise en œuvre à l'accompagnement une fois que le partenaire a suffisamment développé ses capacités techniques.
  - Le placement d'un membre du personnel technique du CICR au bureau du partenaire devra être envisagé. Si ce n'est pas réaliste au début du programme, ce placement pourra intervenir au cours du programme à mesure du recrutement et du développement des ressources humaines. Cela permet de développer les compétences techniques du partenaire et de renforcer ses capacités.
  - Dans la mesure du possible, le département Coopération doit dispenser une formation initiale à la coopération à l'ensemble du personnel du CICR qui travaille avec la Société de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge du pays concerné. De même, il est recommandé que le personnel technique du CICR donne des informations techniques et des informations actualisées au personnel de la Coopération chargé de soutenir et d'intégrer le

partenariat dans la programmation avec une Société nationale.

- Le CICR doit pouvoir contacter directement les bénéficiaires et un circuit de réclamation doit être mis en place afin que ceux-ci puissent contacter directement le CICR.

### Étude de cas n° 10 – Mise en œuvre d'une MEI avec un partenaire au Népal

En 2007, le CICR a engagé une MEI au Népal afin de rétablir les moyens de subsistance des ménages touchés par le conflit. Compte tenu du relief accidenté et de la dispersion géographique des ménages bénéficiaires dans des zones souvent reculées, la possibilité de joindre tous les bénéficiaires a rapidement posé problème. Heureusement, la Société nationale de la Croix-Rouge népalaise (NRCS) s'intéressait au programme et a été étroitement associée à sa mise en œuvre. Le CICR a conservé la supervision technique du programme, tandis que les volontaires de la Croix-Rouge népalaise ont accompli la majeure partie du travail au niveau des districts.

À travers leur partenariat opérationnel sur les initiatives microéconomiques, la NRCS et le CICR ont pu prêter assistance à 5 050 victimes du conflit en trois ans. Cela n'aurait pas été possible sans les connaissances locales de la Croix-Rouge népalaise et le dévouement des volontaires, plus de 60, qui ont pris part au programme.

À travers ce partenariat et la mise en œuvre de la MEI, la Croix-Rouge népalaise a pu développer ses capacités à mettre en œuvre ce type de programmes et elle peut maintenant reproduire avec succès des interventions portant sur la génération de revenus. Le CICR, quant à lui, a beaucoup appris sur la mise en œuvre d'un partenariat opérationnel et sur les moyens de travailler efficacement avec une Société nationale sur une programmation de MEI.

## POINTS CLÉS

- Les subventions sont les MEI les plus courantes ; elles précèdent généralement les interventions sous forme de formation professionnelle ou de microcrédit.
- L'analyse des besoins et l'étude de faisabilité consistent essentiellement à comprendre les stratégies d'adaptation, les ressources et les opportunités existantes, à détecter les lacunes des programmes d'assistance en place et à évaluer la stabilité et la structure du marché local.
- Lorsqu'on conçoit un programme, il est indispensable de fixer dès le départ des objectifs clairs par rapport auxquels on mesurera la réussite de la MEI. Ces objectifs peuvent être de grande envergure, mais ils doivent comprendre les changements attendus du point de vue du revenu des ménages et la pérennité.
- Lorsqu'on planifie les ressources nécessaires, il faut garder à l'esprit que ces programmes sont gourmands en ressources humaines pour l'unité Sécurité économique comme pour les divisions Administration et Logistique.
- Il faut soigneusement réfléchir aux informations données sur le programme et aux circuits de communication car ils sont importants pour filtrer les demandeurs potentiels.
- Les bénéficiaires sont sélectionnés en fonction de leur vulnérabilité économique, de leur motivation, de leurs connaissances, de leur expérience et des conditions préalables. L'entretien de sélection est l'étape la plus importante du programme.
- Lorsque les conditions le permettent, il vaut mieux procéder à des transferts monétaires (transferts directs de sommes d'argent, bons, création de foires) pour aider les bénéficiaires que de se substituer au marché et d'effectuer des distributions en nature.
- Pour une bonne mise en œuvre, les approvisionnements et les procédures administratives doivent être bien pensés avant le démarrage du programme.
- L'évaluation des résultats doit examiner l'impact économique d'un projet, sa pérennité, les effets de diffusion et son impact psychosocial.
- Les partenaires locaux participent de plus en plus à la mise en œuvre des MEI car ils comprennent mieux la dynamique de la communauté locale, accroissent la pérennité de l'impact du CICR à travers le renforcement des capacités et peuvent améliorer l'efficacité du programme.

## 6.6 Autres documents utiles

- CICR, *Internal review of grant programmes in Serbia and Montenegro*, CICR, Genève, 2005 (document interne du CICR).
- CICR, *Internal review of grant programmes in Georgia and Abkhazia*, CICR, Genève, 2007 (document interne du CICR).
- CICR, *Gestion des programmes/projets : l'approche basée sur les résultats*, CICR, Genève, 2008.
- CICR, *Mesurer les résultats*, CICR, Genève, 2009.
- CICR/Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Lignes directrices pour l'évaluation dans les situations d'urgence*, CICR/Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2008.
- Save the Children Fund/Food Economy Group/Regional Hunger and Vulnerability Programme, *The Practitioners' Guide to the Household Economy Approach*, février 2008.
- CICR/NRCS, *Micro-economic Initiatives Programme in Nepal*, CICR/NRCS, 2011.
- Action contre la faim, *Activités génératrices de revenus : un concept clé pour une sécurité alimentaire pérenne*, 2009.





## 7 MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Ce chapitre complète le chapitre 6. La mise en œuvre des programmes de subventions et celle des programmes de formation professionnelle comportant de nombreuses étapes identiques, il se concentre sur les aspects propres à la formation professionnelle.

### 7.1 Analyse des besoins et étude de faisabilité

#### 7.1.1 Analyse des besoins

Après la dynamique du marché local et les programmes publics en place, traités au chapitre 6, il convient d'examiner certains aspects de l'analyse des besoins spécifiques à la formation professionnelle. Les individus peuvent être intéressés par une formation professionnelle pour diverses raisons ; pour qu'ils reçoivent la formation la plus appropriée, il est indispensable de comprendre leurs besoins particuliers.

#### → **Compétences pratiques et compétences théoriques.**

Certains bénéficiaires ont une expérience pratique mais ne possèdent pas les informations théoriques qui leur permettraient de s'adapter à de nouvelles situations ou de gagner en crédibilité auprès de clients potentiels. Un apprentissage ne répondra sans doute pas à leurs besoins de formation. Inversement, d'autres bénéficiaires peuvent bien connaître le sujet mais manquer d'expérience pratique pour traduire ces connaissances en action. Pour eux, un établissement de formation n'est sans doute pas le lieu d'apprentissage idéal.

→ **Certificats de formation.** Parfois, les bénéficiaires ont acquis les connaissances techniques et pratiques nécessaires mais ne possèdent pas de diplôme reconnu qui leur permettrait de travailler dans la région où ils ont été déplacés. L'accréditation par un établissement de formation professionnelle sera particulièrement utile.

→ **Expérience professionnelle.** Certains bénéficiaires ont des connaissances pratiques et théoriques mais n'ont pas l'expérience professionnelle reconnue qui les

aiderait à trouver un emploi formel. Dans ce cas, un apprentissage peut être approprié, la durée, le type d'entreprise et la rémunération étant adaptés aux besoins de l'individu.

→ **Compétences pour l'exercice d'une activité indépendante et compétences pour renforcer l'employabilité.** L'objectif de la formation aura des répercussions sur le type de formation proposé. L'objectif est-il d'aider les bénéficiaires à créer une entreprise ? Dans ce cas, un atelier sur la gestion d'une microentreprise en complément d'une formation technique peut être le plus approprié. L'objectif est-il d'aider le bénéficiaire à trouver un emploi formel ? Dans ce cas, il faut prêter attention à l'« effet signal », les employeurs étant plus facilement convaincus qu'une personne est réellement intéressée par un emploi si elle peut montrer par une forme ou une autre de certification qu'elle a consacré du temps à l'étude d'un savoir-faire spécifique. Autrement dit, plus qu'une preuve de connaissances, un diplôme délivré par un établissement de formation est considéré comme une preuve de motivation et du désir de persévérer dans un certain domaine.

Il faut souligner que bien souvent, l'absence de formation n'est pas la seule explication du taux de chômage élevé de certains groupes sociaux ; l'absence de papiers d'identité ou une discrimination à l'égard d'un groupe sont aussi des raisons fréquentes. C'est pourquoi il est indispensable que la conception du programme soit précédée d'une analyse soigneuse des différents facteurs de chômage pour un groupe donné. Autrement dit, le chômage et le désir d'emploi formel ne doivent pas être toujours considérés comme le signal d'un besoin de formation professionnelle. Lorsque la formation s'avère une priorité, les programmes de formation professionnelle doivent autant que possible chercher à apporter une réponse globale aux difficultés d'emploi des bénéficiaires. Cela peut impliquer de s'appuyer sur les services rendus par des services publics ou des ONG. Les bénéficiaires peuvent, par exemple, être orientés vers

des ONG qui apportent une aide juridique aux sans-papiers ou vers des organismes publics qui aident les demandeurs d'emploi à acquérir des compétences non spécialisées et leur apprennent par exemple à passer un entretien d'embauche ou à rédiger un curriculum vitae.

### **7.1.2 Étude de faisabilité d'un programme de formation professionnelle**

Une part importante de l'étude de faisabilité consiste à rechercher les structures de formation et à déterminer leurs forces et leurs faiblesses ainsi que leur compatibilité et leur adaptabilité aux besoins de la population cible du CICR. Cette tâche implique de cartographier les méthodes de formation et les critères d'accès imposés par les prestataires de formation et d'évaluer le niveau d'instruction général de la population cible. Elle comprend l'évaluation de leur niveau d'instruction, de leurs aptitudes à lire, écrire et compter, et de la connaissance qu'ils ont de leur environnement, en particulier dans le cas des ménages ruraux qui ont été déplacés en zone urbaine.

Si l'objectif de la formation est d'accroître l'employabilité des bénéficiaires, l'étude s'efforcera de déterminer le taux global de création d'emplois dans l'économie formelle et les secteurs qui manquent de ressources humaines qualifiées. L'étape suivante consistera à découvrir si le niveau de compétences acquis par la formation professionnelle répond aux normes minimales requises sur le marché formel. Le niveau de compétences requis peut varier très sensiblement d'un contexte à l'autre, selon la qualité de la formation professionnelle et le niveau de développement de certains secteurs. Il peut être difficile d'acquérir les compétences appropriées lorsqu'il existe un écart important entre le niveau d'instruction des individus qui travaillent sur le marché formel et celui de la population cible, d'autant que la formation professionnelle financée par le CICR se limite généralement à quelques mois.

Enfin, il faut également déterminer les coûts de démarrage d'une activité indépendante dans les métiers qui ont le plus

de chances d'être soutenus par une formation professionnelle afin de mieux évaluer si le projet aura un impact suffisant ou s'il devra être complété par d'autres formes de soutien.

## 7.2 Conception du programme

Les clés de la réussite d'un programme de formation professionnelle résident dans la recherche de la formation la mieux adaptée aux besoins des bénéficiaires (un établissement de formation, un apprentissage ou une formation dispensée à la demande du CICR) et dans le choix du bon partenaire. L'étude de cas n° 6 illustre l'effet que peut avoir la conception d'un programme sur la satisfaction des bénéficiaires.

### Étude de cas n° 11 . – Le CICR passe contrat avec des formateurs indépendants au Monténégro

En 2004, deux ans après le début de la mise en œuvre d'un programme de formation professionnelle en Serbie-et-Monténégro, le CICR a remarqué que peu de membres des communautés rom, ashkali et égyptienne (RAE) déplacées présentaient des demandes. C'était surprenant car ces personnes faisaient partie des communautés déplacées les plus vulnérables. Des investigations ont révélé que malgré un réel intérêt pour l'acquisition de compétences professionnelles, une combinaison de facteurs empêchait les individus des communautés RAE de soumettre une demande. D'abord, le programme de formation visait essentiellement à améliorer l'employabilité, alors que les perspectives d'emploi formel de ces personnes étaient très faibles en raison de la discrimination dont ces communautés étaient victimes. Ensuite, du fait du taux d'illettrisme élevé, de nombreux individus étaient intimidés par les établissements de formation et rares étaient ceux qui remplissaient leurs critères d'accès.

Le CICR a donc décidé d'ajouter un autre volet à son programme de formation professionnelle dans la plus importante communauté rom du Monténégro. Au lieu de faire appel à des établissements, il a chargé des formateurs indépendants de concevoir des modules orientés vers l'exercice indépendant des métiers les plus recherchés dans les communautés. Des enquêtes/sondages ont été effectués pour déterminer quels métiers cibler, et des projets d'infrastructure au sein des communautés ont été identifiés et mis à profit par les formateurs et leurs étudiants pour acquérir une expérience pratique. Des plombiers, des électriciens, des menuisiers et d'autres ont ainsi acquis des connaissances pratiques de leurs métiers respectifs en aidant à réparer et à rénover les structures communautaires. Cette approche a donné un emploi pratique aux bénéficiaires tout en alignant les compétences acquises sur les besoins du marché local. Après avoir terminé la formation et en contrepartie de travaux effectués pour la communauté, les participants ont reçu la panoplie des outils dont ils s'étaient servis au cours de la formation afin de les inciter davantage à démarrer leur activité génératrice de revenus.

### 7.2.1 Types d'interventions possibles

Le tableau 6 donne un aperçu des avantages et des inconvénients les plus courants des différentes possibilités de formation.

L'expérience montre qu'une combinaison de formation théorique et d'apprentissage pratique donne souvent les meilleurs résultats.

Par ailleurs, les programmes d'insertion dans l'emploi offrent une alternative à la formation professionnelle ; ils sont étudiés plus en détail à la section 7.5.

**Tableau 6 : Avantages et inconvénients des options de formation**

Type de formation	Avantage	Inconvénient
<b>Établissement de formation local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le recours à un partenaire local permet un renforcement institutionnel</li> <li>• La diversité des formations offertes conforte le processus participatif</li> <li>• Apporte un solide ancrage théorique et a de bonnes chances d'être reconnu par l'État</li> <li>• Le programme peut être plus facile à transmettre à un autre acteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas toujours en phase avec le marché du travail et les technologies ne sont pas toujours à jour</li> <li>• Généralement limité aux grands centres urbains</li> </ul>
<b>Organisme mandaté par le CICR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut en principe toucher plus facilement les zones reculées</li> <li>• Adaptation plus facile du programme à une population cible particulière, par ex. des personnes handicapées ou ayant de faibles compétences en lecture et en écriture (voir l'étude de cas n° 1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrément de l'État peu probable</li> <li>• Éventail de sujets limités, ce qui peut nuire à l'appropriation par les participants</li> </ul>
<b>Apprentissage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très polyvalent</li> <li>• Apporte une expérience pratique</li> <li>• Peut servir de référence d'expérience professionnelle</li> <li>• Offre des possibilités de contacts avec de potentiels futurs clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité très variable des maîtres d'apprentissage</li> <li>• La formation peut se borner à certaines compétences spécifiques</li> <li>• Difficulté à assurer la redevabilité du formateur</li> </ul>

### 7.2.2 Recherche des prestataires de formation

Compte tenu des avantages et des inconvénients des différentes solutions de formation présentées au tableau 6 (section 7.2.1), le CICR peut avoir besoin de rechercher des partenaires de formation locaux. Cette recherche tiendra compte des paramètres suivants :

- **Adaptabilité de l'établissement.** L'établissement de formation accueille-t-il la population cible (par ex. niveau d'alphabétisation, handicaps) et si ce n'est pas le cas, est-il prêt à adapter ses critères d'accès ?
- **Agrément et diplômes.** L'établissement de formation délivre-t-il un diplôme reconnu et valorisé sur le marché du travail ?
- **Intégration des besoins du marché du travail au programme.** Le programme de la formation a-t-il été élaboré en concertation avec les employeurs potentiels ?
- **Sexisme.** Certaines formations sont-elles réservées aux femmes ou bien aux hommes ?
- **Évaluation d'impact interne.** L'établissement de formation a-t-il évalué les résultats de ses formations et dans l'affirmative, lesquelles ont le taux de réussite le plus élevé en termes d'emploi ?

La liste des partenaires potentiels sélectionnés par l'unité Sécurité économique sera ensuite transmise à la division Logistique, qui choisira les établissements partenaires.

## 7.3 Difficultés particulières de mise en œuvre

Outre les difficultés générales mentionnées dans le contexte des subventions au chapitre 6, les programmes de formation professionnelle posent aussi des difficultés particulières.

### 7.3.1 Diffusion

Étant donné que le temps passé en formation représente un coût d'opportunité pour les bénéficiaires, la phase de diffusion du programme doit généralement s'efforcer davantage de sensibiliser aux opportunités liées à la formation professionnelle. Une des difficultés particulières

est que le bénéficiaire ne comprend pas bien l'intérêt de cette approche car il ne reçoit rien de tangible.

### 7.3.2 Entretiens de sélection

Hormis le contrôle de la vulnérabilité couvert au chapitre 6, la vérification de la valeur marchande des compétences demandées est un des aspects les plus importants de la sélection pour la formation professionnelle. Autrement dit, le marché est-il demandeur de ces compétences ?

Cette valeur marchande est déterminée par la procédure suivante :

- Établir une première liste des métiers les plus demandés en concertation avec le ministère du Travail, la chambre de commerce et d'autres organes compétents.
- Tester la motivation du bénéficiaire pour entreprendre cette formation et ses connaissances quant à l'existence d'une demande sur le marché.
- Demander une lettre d'intention. Cela suppose que le bénéficiaire obtienne une lettre auprès d'un employeur potentiel déclarant qu'il recrutera ou (envisagera sérieusement de recruter) le bénéficiaire s'il suit la formation concernée. L'idée n'est pas de s'assurer que les bénéficiaires auront un travail garanti à l'issue de leur formation mais qu'ils ont testé le marché pour savoir si le métier choisi offre de réels débouchés.
- Au lieu de lettres d'intention, il est possible de demander aux bénéficiaires de trouver des entreprises prêtes à les prendre en apprentissage. Cela requiert généralement un entretien de suivi avec l'employeur concerné, qui permet aussi de se faire une meilleure idée de la demande du marché concernant ces compétences.

Comme les bénéficiaires peuvent être enclins à choisir un partenaire potentiel (établissement de formation, maître d'apprentissage) pour des raisons de commodité (par exemple la proximité géographique), le CICR peut avoir besoin de vérifier la qualité et la crédibilité du partenaire sélectionné.

### 7.3.3 Transferts monétaires et approvisionnements

Lorsqu'on laisse le bénéficiaire choisir le prestataire de formation, l'une des procédures les plus simples est celle des subventions monétaires conditionnelles. Outre la rapidité et l'allégement des procédures administratives, les transferts monétaires conditionnels peuvent faciliter l'ajout d'un volet de formation professionnelle à un programme de subventions en place si celui-ci apparaît opportun pour certains bénéficiaires. Lorsqu'il n'est pas possible de procéder à des transferts monétaires directs, une autre possibilité est de laisser les bénéficiaires choisir la formation qui leur convient le mieux et donner au CICR les coordonnées complètes des centres de formation afin que le transfert monétaire puisse être effectué entre le CICR et le centre de formation.

#### **Étude de cas n° 12 – Incorporation de la formation professionnelle à un programme de subvention en Inde**

En 2011, le CICR a engagé une MEI au Jammu-et-Cachemire afin de soutenir la capacité de génération de revenus de familles de détenus et d'anciens détenus. Le programme est essentiellement axé sur l'octroi de subventions monétaires conditionnelles en appui à la création de microentreprises ; cependant, certains bénéficiaires plus jeunes et plus instruits, qui avaient des compétences professionnelles limitées au départ, préféraient une formation professionnelle. Après une première étude du marché de la formation professionnelle, les subventions monétaires conditionnelles ont été étendues aux droits d'inscription pour ces bénéficiaires. Ceux qui souhaitent démarrer une microentreprise à l'issue d'une formation professionnelle reçoivent aussi le solde des fonds pour investir dans des actifs productifs. La réparation de téléphones mobiles est une des formations les plus appréciées et les plus fructueuses pour les jeunes bénéficiaires.



Lorsque ce n'est pas le CICR qui sélectionne le partenaire de formation, il est indispensable d'établir les critères de qualité minimum de la formation. La sélection d'un prestataire s'effectue le plus souvent en fonction des critères suivants :

- heures de formation ;
- diplôme délivré ;
- agrément de l'État ;
- nombre d'étudiants par formateur ;
- proximité du bénéficiaire ;
- réputation/évaluation d'impact ;
- matériels de formation ;
- disposition à recevoir des paiements échelonnés.

À partir des critères ci-dessus et en fonction de la disponibilité des centres/établissements de formation professionnelle et de la concurrence entre ces établissements, il peut être demandé à la division Logistique d'effectuer une étude comparative afin de recenser les établissements de formation des principaux centres urbains et d'établir une fourchette de prix à l'intérieur de laquelle le CICR serait prêt à financer une formation dans les établissements qui répondent aux critères de qualité.

#### **7.3.4 Contrats**

Lorsque le CICR traite directement avec les prestataires de formation, des contrats devront être signés avec les partenaires (établissements de formation et maîtres d'apprentissage) en plus de la convention conclue avec le bénéficiaire. Ces contrats doivent clairement énoncer l'objectif de la formation, sa durée prévisionnelle ainsi que les obligations du partenaire, notamment la transmission de feuilles de présence au CICR et la remise d'une attestation de formation au bénéficiaire (par exemple un diplôme ou un certificat de travail).

## **7.4 Suivi et évaluation des résultats**

### **7.4.1 Suivi**

Le suivi consiste à surveiller l'avancement de la formation et la capacité de la personne formée à la transformer en opportunités d'emploi. Les principaux aspects à surveiller au cours de la formation sont l'assiduité du bénéficiaire, sa satisfaction et ses notes. Le contrôle de l'assiduité et de la satisfaction doit être effectué au moins une fois au cours de la phase de formation. Si les bénéficiaires sont dispersés entre plusieurs centres de formation, il peut être préférable d'effectuer le suivi de l'assiduité par téléphone ou par courrier électronique. En ce qui concerne les notes, des exigences minimales peuvent être fixées si le bénéficiaire a également droit à une subvention. Dans le cas d'un apprentissage, il peut être utile qu'un représentant de chaque métier évalue les performances des bénéficiaires et la qualité de la formation, motive les bénéficiaires et crée un système de contrôle des connaissances standardisé.

### **7.4.2 Évaluation des résultats**

En dehors des points couverts dans la partie du chapitre 6 consacrée aux subventions, les principaux aspects à considérer dans l'évaluation des résultats d'un programme de formation professionnelle sont les suivants :

- La formation a-t-elle permis aux bénéficiaires de trouver un nouvel emploi (ou de démarrer une nouvelle activité) ?
- Si oui, les bénéficiaires travaillent-ils dans le domaine qui les intéresse ? Mettent-ils à profit leurs nouvelles compétences ?
- La formation leur a-t-elle permis de nouer de nouveaux contacts sociaux ou professionnels ?

## 7.5 Insertion dans l'emploi

Lorsque le manque de formation n'est pas la cause principale du chômage, il peut être préférable de privilégier des moyens différents ou complémentaires pour promouvoir l'emploi formel.

Une approche testée par le CICR est le versement de subventions salariales temporaires afin d'encourager les entreprises à recruter des personnes qu'elles auraient autrement écartées. Cette approche peut être appropriée pour aider des bénéficiaires qualifiés mais stigmatisés, qui ont du mal à trouver un emploi.

Lorsque cette approche est envisagée, il faut être particulièrement attentif à la recherche des partenaires, au maintien dans l'emploi et aux activités de sensibilisation.

**Recherche des partenaires.** Le choix de partenaires pour les dispositifs d'assistance de ce type peut être plus délicat que lorsqu'on a affaire à des partenaires du secteur sans but lucratif. Puisqu'on peut considérer que c'est le CICR qui finance en dernier ressort une partie des activités de l'entreprise, il faut effectuer des contrôles approfondis pour s'assurer de la bonne réputation des partenaires trouvés. De même, il faut veiller à ce que les entreprises partenaires comprennent dès le départ qu'elles ne seront pas autorisées à se servir du nom du CICR ou à évoquer le programme pour promouvoir leur responsabilité sociale.

**Maintien dans l'emploi.** Dans l'idéal, la perspective, pour les bénéficiaires, de se voir offrir un poste à durée indéterminée au terme de la subvention doit être un critère essentiel de la sélection des partenaires. L'objectif du programme étant que les bénéficiaires trouvent un emploi à long terme, le taux de maintien dans l'emploi est un des principaux indicateurs de réussite. Toutefois, la possibilité de limiter la durée de l'emploi afin d'augmenter le nombre de bénéficiaires susceptibles d'être employés par un certain partenaire peut aussi être une option dans de rares cas – par exemple, lorsqu'un des partenaires est une entreprise

dont l'éthique de travail est tenue en haute estime et qu'on pense qu'une expérience de courte durée au sein de la société peut être un tremplin vers un emploi formel dans d'autres entreprises.

**Sensibilisation.** Ces programmes sont aussi une excellente plateforme pour des campagnes de sensibilisation. Lorsque le stigma social est la principale difficulté rencontrée par les bénéficiaires, comme c'est souvent le cas des personnes déplacées internes, l'action de sensibilisation peut être un des volets les plus importants du programme ; elle doit donc être développée lors de la conception initiale du programme.

### POINTS CLÉS

- Lorsqu'on envisage un programme de formation professionnelle mais aussi lorsqu'on approuve les bénéficiaires, il est essentiel de bien comprendre les besoins spécifiques auxquels ceux-ci tentent de répondre à travers la formation. Ces besoins peuvent être l'acquisition de compétences théoriques ou pratiques ou de certificats de formation, une preuve de la motivation ou de l'agrément, l'obtention d'une expérience professionnelle ou l'amélioration des perspectives d'activité indépendante ou de l'employabilité.
- L'absence de formation n'est pas toujours le seul obstacle à l'emploi. Il peut donc être nécessaire d'adjoindre d'autres services aux programmes de formation professionnelle.
- Les subventions salariales et les campagnes de sensibilisation peuvent être plus appropriées que la formation professionnelle traditionnelle lorsque les bénéficiaires sont stigmatisés et ne sont pas intéressés par une activité indépendante.
- Les formations peuvent être dispensées par le CICR, par des établissements de formation ou par le biais de l'apprentissage. Ces solutions ont chacune des avantages et des inconvénients et une combinaison des trois est souvent préférable.
- S'il est fait appel à des établissements locaux, ceux-ci doivent être soigneusement sélectionnés sur la base de leur adaptabilité, de leur agrément, de leurs liens avec le marché du travail et de la qualité de la formation dispensée.

## 7.6 Autres documents utiles

CICR, *Internal review of vocational training programmes in Serbia and Montenegro*, CICR, Genève, 2005 (document interne du CICR).

Banque mondiale, *Building the Skills for the New Economy*, Human Development Unit, Banque mondiale, Washington D.C., juin 2007.

J. Middleton, A. Ziderman et A. Van Adams, *Skills for Productivity: Vocational Education and Training in Developing Countries*, Banque mondiale, Washington D.C., 1996.

## 8 MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES DE MICROCRÉDIT

Étant donné que le CICR évite de mettre lui-même en œuvre des programmes de microcrédit, l'objectif de ce chapitre n'est pas de présenter pas à pas leur conception et leur déploiement, mais d'examiner leurs implications particulières pour le personnel de terrain. Pour plus d'informations sur la conception des programmes de microfinance, reportez-vous aux documents recommandés à la fin de ce chapitre.

### 8.1 Analyse des besoins et étude de faisabilité<sup>27</sup>

#### 8.1.1 Analyse des besoins de crédit du groupe cible

L'analyse des besoins potentiels de crédit d'un groupe cible doit tenir compte des aspects suivants :

- Capacité des bénéficiaires à entreprendre des activités susceptibles de dégager un bénéfice raisonnable. Les méthodes d'évaluation pour cet aspect sont identiques à celles qui sont étudiées au chapitre 6.
- Disposition des bénéficiaires à souscrire un emprunt (ou plusieurs emprunts successifs) afin de générer un revenu.
- Capacité d'endettement des bénéficiaires. C'est le montant supplémentaire de dette qu'une personne peut contracter sans compromettre sa trésorerie et donc sans défaut de paiement. Plus la trésorerie d'un ménage est modeste, plus faible est sa capacité d'endettement.
- Accès des bénéficiaires à des emprunts par le biais de banques commerciales ou d'autres sources. Pourquoi n'ont-ils pas accès au crédit ?

Les raisons les plus courantes du manque d'accès au crédit des populations ciblées par le CICR sont les suivantes :

- manque de capital financier pour remplir les exigences de garantie ;

---

<sup>27</sup> D'après J. Ledgerwood, *Manuel de microfinance : Une perspective institutionnelle et financière*, Banque mondiale, Washington D.C., 1998.

- manque de capital social pour remplir les exigences de substituts de garantie (prêts de groupe pour les personnes déplacées internes, garants reconnus) ;
- absence de mandat social des IMF de leur région (c'est-à-dire qu'un taux minimum de défauts de paiement en valeur absolue intéresse davantage les IMF que de toucher les ménages vulnérables) ;
- action insuffisante des IMF en direction de ces populations ;
- procédure de demande trop compliquée ou intimidante. C'est souvent le cas lorsque le taux d'illettrisme est élevé, que certains segments de la population n'ont pas de papiers d'identité ou en présence d'un scepticisme général quant à l'honnêteté des établissements formels ;
- Les produits de prêt proposés ne sont pas intéressants – généralement en raison de restrictions pesant sur le montant des emprunts ou de l'incompatibilité des conditions de remboursement avec les besoins de la population cible.

### 8.1.2 Bilan de situation et étude de faisabilité

La principale tâche de l'étude de faisabilité d'une intervention de microcrédit consiste à comprendre les acteurs, les politiques et les réglementations applicables au secteur. Les questions à poser pour comprendre le système financier de la région concernée, diagnostiquer les insuffisances éventuelles et apprécier les restrictions auxquelles se heurtent les IMF susceptibles d'être partenaires du CICR sont indiquées ci-après.

- Qui sont les prestataires de services financiers<sup>28</sup> ?  
Quels produits et services proposent-ils ? Quel rôle l'État et les donateurs jouent-ils dans l'offre de services financiers aux pauvres ?
- Quels effets les politiques applicables au secteur financier ont-elles sur l'offre de services financiers ?  
Notamment :

---

28 Établissements financiers formels, semi-formels et informels.

- Politiques en matière de taux d'intérêt. Exemple : le plafonnement des taux d'intérêt part d'une bonne intention mais il a souvent pour effet pervers d'entraîner les prêteurs informels dans la clandestinité ;
  - Règles d'allocation des crédits imposées par l'État. Dans de nombreux pays, l'État impose aux établissements financiers de réserver un certain pourcentage de leur portefeuille aux segments les plus pauvres de la société ou à certains secteurs économiques ;
  - Politiques en matière d'exécution forcée. Ce sont les diverses sanctions prévues contre les clients qui ne respectent pas leur contrat et les moyens dont disposent les tribunaux pour imposer l'exécution des contrats financiers.
- Quelle forme de régulation est en place dans le secteur financier et les IMF y sont-elles soumises ? La réglementation s'applique généralement aux IMF lorsque leur taille est telle que leur faillite peut affecter le marché ou lorsqu'elles collectent des dépôts auprès du public. Les moyens de régulation vont des exigences minimales de capital<sup>29</sup>, d'adéquation des fonds propres<sup>30</sup>, de liquidité et de qualité des actifs<sup>31</sup> à la diversification du portefeuille<sup>32</sup>.
- Quels autres facteurs économiques et sociaux pourraient affecter l'offre de services financiers et la capacité de fonctionnement des petites entreprises ? L'inflation<sup>33</sup> et le manque d'infrastructures sont des facteurs, de même que le capital social, à savoir les mécanismes sociaux traditionnels qui facilitent les obligations mutuelles, les contrats et les transactions<sup>34</sup>.

29 Montant de fonds propres nécessaires pour être officialisées.

30 Mesure dans laquelle le fonds de renouvellement a été financé par l'endettement.

31 Mesures prises pour éviter de contracter des dettes de mauvaise qualité. Il s'agit généralement des garanties matérielles.

32 Afin que les IMF ne concentrent pas leurs portefeuilles sur un secteur géographique ou un segment de marché.

33 De nombreux problèmes liés à l'inflation peuvent être évités en indexant les prêts sur une autre monnaie.

34 K. Doyle, *Microfinance in the Wake of Conflict : Challenges and Opportunities*, The SEEP Network, juillet 1998.



L'effondrement de ces mécanismes a de graves répercussions sur la demande, la taille, les besoins de formation et l'efficacité opérationnelle des IMF.

Bien que le microcrédit aide les individus à renforcer leurs moyens de subsistance, il n'est pas adapté à toutes les situations. Les points suivants indiquent dans quels cas il n'est pas jugé viable<sup>35</sup>:

- immédiatement après une urgence ;
- pour les personnes en situation de dénuement chronique : le crédit ne sera probablement pas fructueux en l'absence d'efforts préexistants pour réduire la vulnérabilité et renforcer les compétences, la confiance et une base financière minimum ;
- dans les zones rurales très défavorisées, qui manquent d'infrastructures ou de services ou n'ont pas accès aux marchés ;
- lorsque la maladie empêche les individus d'exercer des activités productives. Le VIH/SIDA est un exemple extrême de situation dans laquelle les pauvres peuvent être incapables de bénéficier d'un crédit.

Les autres conditions limitantes sont les suivantes :

- population si dispersée qu'il est trop coûteux d'atteindre les clients de façon régulière ;
- dépendance à l'égard d'une activité économique unique – comme une monoculture – qui crée un risque de « covariance » pour l'institution de microcrédit ;
- recours à l'échange plutôt qu'aux transactions monétaires ;
- population très mobile ou instable – par exemple, populations temporairement déplacées en raison d'un conflit civil ;
- probabilité de crises futures comme des violences civiles, des catastrophes naturelles ou l'hyperinflation ;
- absence d'ordre public ;

---

35 D'après CGAP, *Microfinance, subventions et instruments non financiers dans le cadre de la réduction de la pauvreté : quel est le rôle du microcrédit ?*, Note Focus n° 20, décembre 2002.

- cadre législatif/réglementaire ou dispositif de surveillance et d'exécution forcée constituant un obstacle important à la microentreprise ou aux activités de microfinance ;
- manque de capital social ou de cohésion sociale, qui compromet le recours à des méthodes de crédit non garanties.

Certaines des conditions limitantes ci-dessus sont souvent présentes dans les contextes d'intervention du CICR. En ce sens, un des rôles du CICR est d'aider les IMF à atténuer le risque associé à ces conditions lorsque c'est approprié.

## 8.2 Conception des programmes

Comme il est précisé plus haut, le CICR évite d'octroyer des prêts directs car la microfinance requiert un engagement à long terme et la présence d'un établissement spécialiste de ce domaine. Un soutien financier de courte durée pourrait compromettre certains principes fondamentaux du microcrédit<sup>36</sup>, notamment la pérennité, qui serait menacée si le CICR devait directement mettre en œuvre des programmes et se retirer.

Une fois posé le diagnostic des lacunes, la première étape de la conception d'un programme de microcrédit consiste à se donner les moyens d'y remédier en soutenant les structures en place ou en encourageant la création de nouvelles structures. La plupart des programmes de microfinance déployés par le CICR ont soutenu des IMF, auxquelles cette section est consacrée. Cependant, des programmes récents se sont aussi efforcés de proposer aux bénéficiaires de meilleures solutions pour conserver leur épargne et ont soutenu la mise en place de services financiers communautaires. À l'avenir, il n'est pas impossible que le CICR envisage de soutenir des dispositifs de micro-assurance.

---

<sup>36</sup> Exemple : savoir que l'on pourra accéder à un nouveau prêt est une des principales incitations au remboursement du prêt initial. Si les clients craignent que le CICR se retire du programme, cette disposition à rembourser pourrait en souffrir.

### 8.2.1 Soutien aux IMF

Le CICR dispose de divers moyens pour soutenir un programme de microcrédit par l'intermédiaire d'une IMF :

- **Octroi d'une ligne de crédit supplémentaire.** Le CICR prête des fonds à une IMF, qui consent alors des crédits à la population cible du CICR. L'octroi des fonds est souvent conditionné à certains critères de vulnérabilité. En fonction des performances de gestion de l'IMF, les fonds peuvent lui être transmis à long terme. Ceux-ci doivent être distribués par tranches.
- **Fonds de garantie.** Le CICR octroie un fonds qui est ensuite employé pour couvrir une partie des prêts impayés de sa population cible. En général, cette méthode est adoptée pour accroître les risques qu'une IMF est prête à accepter lorsqu'elle octroie des prêts à une nouvelle population cible. Le CICR ne doit pas couvrir plus de 60 % de la perte et l'emploi du fonds doit être étroitement surveillé par le directeur du programme du CICR, l'approbation conjointe du CICR et de l'IMF étant requise pour le déblocage des fonds. En fonction de la conception du programme, l'approbation peut être donnée avant l'octroi du crédit au cas par cas (par exemple un client est accepté à condition que le CICR s'engage à couvrir une partie du risque) ou en fonction de critères définis à l'avance. La première solution est préférable.
- **Développer la présence physique de l'IMF.** Cet objectif peut être atteint, par exemple, en finançant partiellement l'ouverture de bureaux dans des lieux qui intéressent le CICR (voir l'étude de cas n° 6) ou en couvrant une partie du salaire d'un employé supplémentaire. Dans l'idéal, la mise en œuvre doit reposer sur un modèle de financement proportionnel au nombre de clients desservis, l'IMF s'engageant à ce que les ressources soient essentiellement employées au service des bénéficiaires du CICR, au moins pendant un certain temps.
- **Soutien aux coûts de renforcement des capacités de l'IMF afin d'améliorer son efficacité et ses capacités de levée de fonds.** Cet objectif peut être

atteint, par exemple, en finançant un audit de l'établissement tout entier (en général, les donateurs limitent l'audit à leur propre portefeuille) ou en contribuant à un système internationalement reconnu de notation des IMF. Ces mesures donnent en principe d'utiles indications à l'IMF et l'aident en tout cas à améliorer ses procédures et à obtenir des financements supplémentaires.

→ **Faire mieux connaître l'IMF à la population cible.**

Cet objectif peut être atteint en soutenant le marketing et la diffusion du programme, particulièrement dans les régions susceptibles d'intéresser la population cible du CICR. Toutefois, il peut être difficile de positionner le CICR dans des campagnes de communication de ce type. En effet, comme il est indiqué plus haut, le CICR ne doit pas être trop étroitement associé au projet car cela peut envoyer des signaux erronés aux demandeurs et affecter les taux de remboursement et la pérennité du programme.

→ **Constitution d'antécédents de crédit.** L'un des principaux obstacles à l'obtention de crédits pour les ménages à faible revenu étant l'absence d'antécédents de crédit, le CICR peut, par le biais d'un programme de subventions, mettre en place un mécanisme par lequel les bénéficiaires se constitueront des antécédents de crédit. Il peut par exemple demander au bénéficiaire de déposer un pourcentage de la subvention qui lui a été versée sur un compte d'épargne d'une IMF pendant un certain temps et informer l'IMF de cette demande à un stade précoce afin qu'elle puisse se servir de la procédure d'épargne pour évaluer la solvabilité du bénéficiaire.

→ **Conseils aux IMF pour l'adaptation des produits de prêt.** Les nouveaux produits de prêt sont développés en coopération avec l'IMF partenaire. Le montant du prêt et la durée du remboursement sont liés, les petits montants et les échéances courtes étant généralement plus adaptés aux individus les plus vulnérables. Le montant du prêt, sa durée et le

calendrier de remboursement doivent être soigneusement calibrés pour être compatibles avec les besoins d'investissement et les flux de revenus attendus des activités à soutenir. De même, une durée de prêt supérieure au délai nécessaire pour générer le revenu attendu de l'entreprise peut comporter un risque pour les bénéficiaires du programme car ils risquent d'avoir affecté le revenu à d'autres dépenses avant de commencer à rembourser. Le développement de nouveaux produits de prêt nécessite donc d'importantes recherches sur le terrain, des tests et une équipe de professionnels pluridisciplinaire. C'est pourquoi le CICR demande rarement le développement d'un nouveau produit ; il tend plutôt à suggérer d'adapter les caractéristiques des produits qui peuvent être problématiques pour sa population cible.

### **8.2.2 Proposer d'autres solutions aux bénéficiaires pour gérer leur épargne**

Outre l'accès au crédit, il existe une demande non satisfaite d'accès à des dispositifs d'épargne efficaces. L'épargne est cruciale pour la création d'actifs, la gestion de la trésorerie et des risques, mais la plupart des ménages pauvres touchés par un conflit ne disposent pas d'un lieu commode et sûr pour épargner. Ils gardent couramment l'argent chez eux ou investissent dans des animaux dont ils n'ont pas besoin. Or ces deux pratiques peuvent être problématiques. En effet, les animaux sont exposés aux maladies et aux chocs externes et peuvent avoir un taux de mortalité élevé, tandis que les individus qui conservent leur épargne chez eux risquent davantage de céder aux pressions des amis et des parents qui les sollicitent.

Face à cette situation, le CICR aide de plus en plus les bénéficiaires à ouvrir un compte d'épargne dans une banque ou une IMF dans le cadre de MEI ou d'autres programmes de transferts monétaires, comme le montre l'étude de cas n° 12. Toutefois, comme la possession d'un compte bancaire par le bénéficiaire peut aussi faciliter d'autres aspects de la programmation, certains aspects importants tendent

à être négligés dans la sélection de l'établissement financier partenaire. Si la priorité est que les bénéficiaires disposent d'un lieu sûr et commode pour conserver leur épargne, l'établissement financier doit être prioritairement sélectionné en fonction de leurs besoins et de leurs pré-occupations. Il faudra donc soigneusement analyser les aspects suivants :

- lieu des agences et horaires d'ouverture ;
- papiers d'identité exigés pour l'ouverture d'un compte ;
- coût des opérations les plus courantes ;
- commissions de découvert ;
- profil socio-économique des autres clients ;
- formalités et procédures pour les opérations les plus fréquentes ;
- possibilité d'obtenir une carte de retrait ;
- existence de services bancaires mobiles ;
- patience et serviabilité des guichetiers ;
- réputation et affiliation de l'établissement ;
- réserves nécessaires pour faire face aux épisodes de forte demande comme une crise d'origine naturelle.

Le plus souvent, seuls les établissements financiers réglementés sont autorisés à proposer des comptes d'épargne volontaire mais dans ce cas, les IMF peuvent encore jouer un rôle important en négociant des dispositifs d'épargne entre les clients et les établissements financiers formels.

### Étude de cas n° 13 Crédit et comptes d'épargne en Côte d'Ivoire

La crise post-électorale survenue en 2011 en Côte d'Ivoire a eu de multiples conséquences, parmi lesquelles la faillite de la majorité des activités génératrices de revenus précédemment exercées par des femmes chefs de famille dans les villes de l'ouest du pays. Nombre de ces familles monoparentales étaient très endettées et n'avaient pas la capacité financière pour redresser leurs activités. En 2012, le CICR a mis en place un programme afin de soutenir 160 de ces ménages au moyen d'une MEI. Diverses méthodes de transfert ont été proposées pour la subvention monétaire : agents de transfert de fonds, transferts par téléphonie mobile, grandes banques, coopératives et la poste. Après une première étude, il est apparu que la plupart des bénéficiaires n'utilisaient aucun de ces services et n'avaient pas de préférence marquée pour une méthode plutôt qu'une autre. Conformément aux objectifs du projet, l'équipe projet a décidé de transférer les subventions monétaires conditionnelles par l'intermédiaire d'une coopérative locale de crédit et d'épargne qui figurait parmi les partenaires fiables possibles et dont certaines succursales étaient aisément accessibles à la plupart des bénéficiaires. L'objectif était de faciliter les transferts et de permettre aux bénéficiaires d'accéder à des services d'épargne et de crédit à la fin du programme. Selon une évaluation réalisée en 2013, 42 % des anciens bénéficiaires déclaraient se servir encore de leur compte. La principale raison avancée par les autres était l'absence d'une épargne suffisante pour justifier un déplacement à la coopérative de crédit et d'épargne.

#### 8.2.3 Soutien à l'établissement de structures communautaires

Il arrive qu'il n'y ait aucune IMF partenaire appropriée. Dans ce cas, il convient d'envisager un soutien éventuel à la création de structures locales, les options les plus courantes étant les groupes d'épargne et les comités de prêt. L'étude de cas n° 14 donne un exemple de cette seconde structure.

**Groupes d'épargne.** Ces groupes sont composés de membres de la communauté qui choisissent de déposer leur épargne dans un fonds collectif. Les prêts sont alors décaissés sur le fonds d'épargne et remboursés avec intérêts. À la fin d'un cycle défini à l'avance, les fonds sont restitués aux membres du groupe proportionnellement au montant qu'ils ont apporté au fonds d'épargne.

**Comités de prêt.** Ce sont des comités locaux constitués au sein d'une communauté pour gérer un fonds de prêts. Contrairement aux groupes d'épargne, les fonds sont généralement apportés par une source extérieure comme le CICR.

La mise en place des comités de prêts peut être plus rapide, tandis qu'il a été démontré que les groupes d'épargne sont plus pérennes que les systèmes de caisse de crédit villageoise dans lesquels les fonds sont apportés par un tiers. En effet, un taux de défaut plus élevé est généralement associé à l'apport de fonds extérieurs, cette situation étant attribuée au fait que les emprunteurs peuvent se sentir davantage obligés de rembourser lorsque les fonds proviennent de l'épargne des membres de la communauté. De même, des études<sup>37</sup> indiquent que les fonds sont gérés plus prudemment lorsqu'ils sont constitués par l'épargne de la communauté.

Les aspects suivants doivent être examinés lorsque l'objectif est de soutenir le développement de structures de crédit locales :

- une procédure transparente doit être en place pour la sélection des membres de la communauté qui manipuleront les fonds et enregistreront les paiements ;
- les opérations doivent être effectuées en présence de tous les membres du groupe d'épargne ou du comité de prêt ;
- l'approbation conjointe de plusieurs membres du comité doit être requise pour accéder au compte sur lequel les fonds sont déposés. Lorsqu'il n'existe pas de prestataire d'épargne formel, il est possible d'utiliser un coffre-fort nécessitant plusieurs clés.

---

<sup>37</sup> Voir J. Murray, R. Rosenberg, *Fonds de crédit autogérés : dans quels cas fonctionnent-ils ?* Note Focus n° 36, CGAP, mai 2006.



## Étude de cas n° 14 – Comités de prêts en Afghanistan

Dans le nord de l'Afghanistan, plusieurs organisations et établissements financiers octroient des prêts. Cependant, en raison des taux d'intérêt élevés et des différés d'amortissement courts qui les caractérisent, ces prêts ne sont pas toujours adaptés aux besoins agricoles. En outre, bien souvent, les succursales ne sont accessibles qu'aux communautés proches des zones urbaines. Une partie des agriculteurs ruraux pouvaient traditionnellement recourir à des dispositifs de partage des récoltes et au crédit des commerçants, mais divers facteurs liés au conflit en cours et une succession de sécheresses et d'hivers rigoureux ont diminué le nombre de prêteurs informels et augmenté la demande de prêts de faible montant dans certaines communautés rurales. Face à cette évolution, le CICR est intervenu en 2009 pour soutenir la constitution de comités de prêt dans plusieurs communautés touchées. Ces comités étaient composés des anciens du village, de mollahs locaux, de coopératives agricoles et d'un membre élu de la communauté pour 50 ménages. Tous ces comités ont reçu une aide pour ouvrir un compte joint à la Kabul Bank et leurs membres ont été formés à la comptabilité. Étant donné que les prêts étaient octroyés sans intérêt, les comités de prêt prélevaient des frais de faible montant auprès de tous les bénéficiaires pour couvrir les coûts administratifs et alimenter le fonds d'amorçage. La principale difficulté du comité de prêt a été de déterminer qui seraient les premiers à obtenir un prêt car de nombreux bénéficiaires craignaient que les fonds ne se renouvellent pas correctement. Pourtant, au cours de la première année du programme, plus de 250 ménages ont obtenu un prêt et tous les prêts ont été intégralement remboursés.

### 8.2.4 Micro-assurance

Si l'épargne permet aux pauvres d'absorber le choc d'événements ou d'urgences futurs, la micro-assurance est un moyen de gérer des risques précis en mutualisant le coût d'événements improbables entre plusieurs ménages pauvres. Elle peut donc être un formidable outil lorsque les ménages d'une même communauté sont exposés à des risques diversifiés qui exercent une influence sur la façon dont ils gèrent leur argent et prennent leurs décisions. Des dispositifs de micro-assurance ont été utilisés pour assurer des récoltes, des animaux, la santé et la vie dans des régions dépourvues de prestataires de services financiers formels. Cependant, leur principal défaut est qu'ils ne sont pas adaptés à la gestion des risques à l'échelle des communautés. En ce sens, une de leurs limites est qu'on en a particulièrement besoin quand leur mise en place est la plus difficile, comme dans les régions sujettes aux catastrophes naturelles ou à d'autres crises de grande ampleur. C'est peut-être une des raisons pour lesquelles le

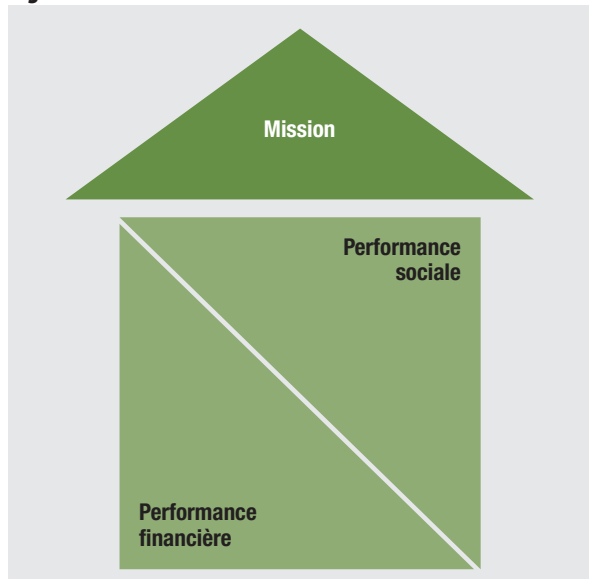
CICR n'a pas encore déployé ou soutenu de système de micro-assurance. Pourtant, ces dispositifs prolongent les services de crédit et d'épargne financés par le CICR et s'avèrent efficaces face à certains risques auxquels sont exposés les ménages vulnérables dans de nombreux contextes. Il n'est donc pas impossible qu'à l'avenir, le CICR utilise des dispositifs de micro-assurance pour compléter ses programmes.

### 8.2.5 Choix d'un partenaire

Une fois que les lacunes du marché du crédit sont diagnostiquées et les moyens d'y remédier définis, il faut choisir un partenaire professionnel disposé à travailler dans ce sens avec le CICR. C'est souvent moins simple qu'il n'y paraît, car cela demande une IMF attentive aux performances financières et investie d'une mission sociale affirmée.

Comme le montre la figure 7, la mission type déclarée par une IMF comprend un volet financier et un volet social. Toutefois, les objectifs financiers l'emportent souvent sur les objectifs sociaux, et les indicateurs financiers sont souvent considérés comme les principaux déterminants de la réussite d'une IMF.

**Figure 7 : Fondements de la mission d'une IMF**



La sélection d'une IMF partenaire doit reposer sur une évaluation équitable de ses performances financières et sociales.

→ **Performances financières.** En général, l'assise financière d'une IMF est évaluée sur la base de la qualité de son portefeuille, de sa productivité et de son efficacité, ainsi que de sa viabilité financière. Concrètement, cette évaluation consiste à interpréter les différents ratios financiers, qui ne sont pas analysés en détail dans ce guide. Il est nécessaire de comprendre certains de ces ratios (couverts plus loin dans ce chapitre) pour le suivi du programme, mais le personnel de terrain du CICR ne sera pas directement chargé d'apprécier l'assise financière d'une IMF. Celle-ci peut être évaluée sur la base des notes internationales attribuées par des audits externes ou par un consultant recruté par le CICR à cet effet.

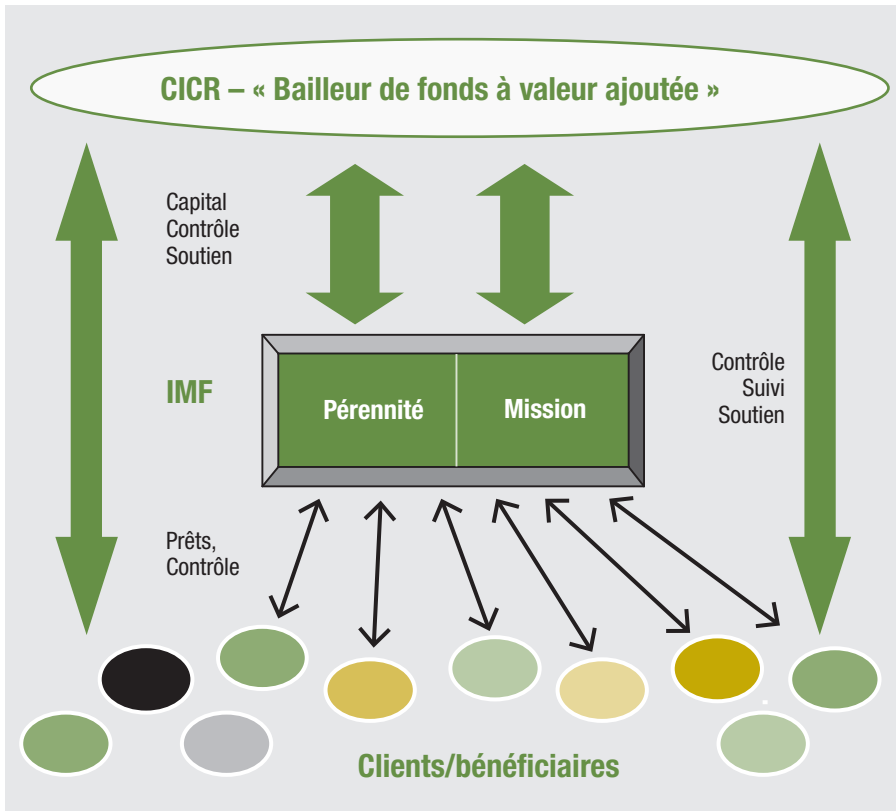
→ **Performances sociales.** Le personnel de terrain du CICR a la responsabilité exclusive de l'évaluation des performances sociales d'une IMF. Outre la consultation des parties prenantes concernées, l'évaluation repose en grande partie sur la compréhension du travail de l'IMF en direction des pauvres et des exclus, de l'adéquation de ses services et de ses produits aux populations cibles du CICR, de ses efforts pour améliorer le capital social et politique de ses clients, et de ses performances globales en matière de responsabilité sociale. Cette évaluation fait appel à des indicateurs comme le pourcentage de prêts qui soutiennent des start-ups, le pourcentage de bénéficiaires qui sont au-dessous des principaux indicateurs de pauvreté, le nombre de prêts octroyés sur la base de garanties sociales, ainsi que le lieu et les horaires d'ouverture des succursales. Une analyse plus détaillée des indicateurs est présentée à la section III.

## 8.3 Mise en œuvre

### 8.3.1 Relations avec l'IMF

En général, les relations que le CICR entretient avec l'IMF seront celles d'un bailleur de fonds à valeur ajoutée. Comme nous l'avons dit plus haut, le CICR finance soit les prêts eux-mêmes, soit certaines activités, ce qui est un point de départ naturel,

Figure 8 : Le CICR – un bailleur de fonds à valeur ajoutée



puisque'une IMF doit avoir un fonds de roulement suffisant pour fonctionner et se développer. Mais la fonction du CICR sera aussi de veiller à ce que l'IMF conserve un bon équilibre entre sa viabilité financière et sa mission sociale, qui consiste à donner des opportunités aux pauvres.

La principale fonction opérationnelle du CICR est de veiller à ce que les objectifs sociaux de l'IMF soient conformes à ses objectifs, ce qui suppose généralement de renforcer les capacités de l'IMF en matière d'analyse de vulnérabilité. Sans supervision ou pression externe, une IMF peut être tentée de n'octroyer des prêts qu'aux clients les moins risqués et les moins vulnérables. C'est pourquoi le CICR doit

se réserver le droit de refuser les personnes qui ne font pas partie de son groupe cible.

Le CICR et l'IMF doivent établir ensemble les critères de vulnérabilité des clients qui seront aidés par les fonds du CICR et celui-ci doit veiller à ce que ces critères soient correctement intégrés au mécanisme de sélection de l'IMF. À cette fin, les agents de terrain du CICR travaillent généralement pendant quelque temps aux côtés des chargés de crédit. Une fois que ceux-ci semblent maîtriser les critères fixés et se sentent à l'aise pour sélectionner les clients au sein de la population cible du CICR, le personnel de terrain du CICR peut prendre du recul et vérifier la vulnérabilité des clients sélectionnés par des entretiens séparés avec les ménages.

### Tableau 7 : Partage des responsabilités entre le CICR et l'IMF

Ce tableau donne un exemple de partage des activités et des responsabilités entre le CICR et une IMF. Ces règles doivent être adaptées à la conception du programme, au contexte local et aux forces et aux faiblesses du partenaire.

CICR	MFI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige la campagne de communication ; informe la population cible ; oriente les demandeurs potentiels vers l'IMF.</li> <li>• Rend visite à tous les demandeurs approuvés par les chargés de crédit avant la décision du comité de sélection.</li> <li>• Siège au comité de sélection local et signe tous les prêts approuvés. Indique des motifs clairs de rejet.</li> <li>• Est chargé de définir les critères de vulnérabilité et de surveiller que les demandeurs les remplissent ; rejette les demandeurs qui ne font pas partie du groupe cible.</li> <li>• Rend visite aux clients (séparément ou avec l'IMF) toutes les quatre à six semaines pour suivre l'emploi des prêts ; coordonne les visites aux clients en défaut de paiement avec l'IMF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gère toutes les demandes et soutient la procédure (établissement du business plan).</li> <li>• Analyse tous les demandeurs ; soumet rapidement les dossiers des demandeurs retenus au CICR.</li> <li>• Préside le comité de sélection ; transmet tous les documents utiles au CICR.</li> <li>• Est responsable de tous les aspects financiers du prêt, y compris les garanties à demander et les recours à exercer contre les débiteurs défaillants.</li> <li>• Applique des mécanismes de contrôle régulier, suit les remboursements, effectue les visites, etc.</li> <li>• Soumet au CICR des rapports mensuels et trimestriels conformes au format et au calendrier convenus.</li> </ul>

Comme pour la plupart des partenariats, les relations entre les personnels des deux organisations auront une grande influence sur la qualité du partenariat. Une répartition claire des responsabilités et une bonne coordination sont nécessaires pour que le CICR ne ralentisse pas la procédure d'approbation. Le tableau 7 donne un exemple du partage des responsabilités entre le CICR et une IMF. Les prêts sont généralement approuvés par un comité d'approbation qui est comparable à celui des programmes de subventions mais qui comprend des représentants du personnel de terrain et de la direction du CICR et de l'IMF.

Lors des négociations avec de petites ONG locales, il faut garder à l'esprit qu'elles ne sont pas toujours sur un pied d'égalité avec le CICR. En effet, celui-ci finance le programme et peut à ce titre fixer une grande partie des règles du jeu, mais cela ne doit jamais être aux dépens des meilleures pratiques de mise en œuvre.

### 8.3.2 Contrat

Le contrat conclu avec l'IMF doit être sans faille afin que le capital soit remboursé par l'IMF si cela s'avère nécessaire.

Les principaux points à y incorporer sont les suivants :

- descriptif des produits de prêt ;
- lieu des activités ;
- groupe cible ;
- mécanisme de sélection des clients ;
- gestion du portefeuille de prêts ;
- fonds de crédit rotatif ;
- partage des risques et pertes dues à des difficultés inattendues (fonds de garantie) ;
- suivi et évaluation ;
- rapports (format) ;
- intention finale à l'expiration du contrat.

## 8.4 Suivi et évaluation des résultats

### 8.4.1 Suivi

Outre le suivi de la mise en œuvre du programme et du respect du contrat et des critères de sélection par le partenaire, le directeur de programme devra suivre le portefeuille du CICR

si des fonds du CICR ont été prêtés. L'objectif est de suivre les clients défaillants et de tirer des conclusions sur la solvabilité de la population cible du CICR afin de convaincre les IMF de continuer à desservir durablement la population sans l'aide du CICR. C'est pourquoi il faut prévoir des actions de sensibilisation lorsque l'objectif général est d'encourager la fourniture de services financiers à un groupe de population précis.

Le suivi du portefeuille du CICR doit être effectué sur la base du rapport de portefeuille fourni par l'IMF. Les clients dont les arriérés augmentent doivent être systématiquement suivis afin de comprendre les raisons de leur défaillance et d'évaluer la probabilité qu'ils remboursent les montants concernés. Les conclusions de ces visites doivent, le cas échéant, servir à améliorer la procédure de sélection des clients.

Par ailleurs, afin d'avoir une vue d'ensemble du portefeuille du CICR et de comparer sa performance avec celle de la population non ciblée par le CICR, une combinaison des ratios suivants<sup>38</sup> doit être utilisée.

### *Ratios de qualité du portefeuille*

Ces ratios doivent être utilisés pour déterminer si le portefeuille de prêts financé par le CICR se comporte bien, mais aussi pour comparer les performances du portefeuille ciblant les bénéficiaires qui étaient exclus avant le soutien apporté par le CICR et les performances de la population non bénéficiaire du CICR. C'est important car certains groupes de population comme les déplacés internes sont souvent exclus des services financiers au motif qu'il est trop risqué de leur octroyer des prêts. Ce peut être le cas en effet si les déplacés internes sont très mobiles, car les IMF peuvent être dans l'incapacité de recouvrer les montants prêtés si ceux-ci partent dans une communauté d'accueil éloignée. Cependant, ce n'est pas toujours le cas, surtout lorsque les communautés de personnes déplacées n'ont pas d'autres possibilités de réinstallation. Dans ce cas, il peut être utile de comparer les performances d'un

---

<sup>38</sup> D'après J. Ledgerwood, *Manuel de microfinance : Une perspective institutionnelle et financière*, Banque mondiale, Washington D.C., 1998.

portefeuille comprenant exclusivement des personnes déplacées avec celles d'un portefeuille de personnes non déplacées pour défendre l'accès des personnes déplacées aux services.

Le taux de remboursement varie d'une IMF à l'autre (mois écoulé, deux derniers mois, six derniers mois) ; c'est un indicateur du taux historique de recouvrement des prêts. Ainsi, si

$$\text{Taux de remboursement} = \frac{\text{Montant reçu}}{\text{Montant attendu}}$$

une IMF a prêté 2 000 USD au total l'an dernier et n'a recouvré que 1 900 USD, son taux de remboursement de l'année écoulée est égal à  $1\,900 : 2\,000 = 95\%$

Le taux d'arriérés indique la fraction du prêt venue à échéance et non encaissée. Cependant, il sous-estime le risque pour les portefeuilles ainsi que la gravité potentielle d'un problème d'impayé parce qu'il ne considère pas le montant total du prêt en cours effectivement en risque mais les paiements dont la date d'échéance est dépassée. C'est ce que montre l'exemple suivant :

Un client qui emprunte 1 000 USD pour du petit commerce à 15% sur 12 mois doit rembourser 90 USD par mois (83 USD de

$$\text{Taux d'arriérés} = \frac{\text{Montants des arriérés (en général principal uniquement)}}{\text{Portefeuille en cours (comprenant les montants en retard)}}$$

principal et 7 USD d'intérêts<sup>39</sup>). S'il manque les trois premières mensualités, le montant en souffrance est de 270 USD. Le taux d'arriérés, qui ne considère généralement que le principal, sera donc de  $(3 \times 83) / 1\,000 = 25\%$ .

$$\text{Portefeuille à risque} = \frac{\text{Encours des prêts non remboursés à l'échéance}}{\text{Encours total des prêts (montants en retard compris)}}$$

<sup>39</sup> NB : les paiements sont effectués mensuellement. Le montant des paiements est donc calculé en appliquant la même formule que pour les paiements de crédit immobilier.  $M = P \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$  où M est le paiement mensuel, P est le montant du principal, i est le taux d'intérêt mensuel (0,15/12) dans ce cas) et n est le nombre de paiements.



Le portefeuille à risque est l'encours de tous les prêts comprenant un montant en retard. Il se distingue des arriérés parce qu'il considère le montant des arriérés et le solde du prêt. Il représente le risque réel d'un problème d'impayé parce qu'il considère le montant total du risque du prêt.

Remarque : certaines IMF ne déclarent un prêt à risque qu'après un certain nombre de jours suivant la date d'échéance.

$$\text{Emprunteurs défaillants} = \frac{\text{Nombre d'emprunteurs défaillants}}{\text{Nombre total d'emprunteurs actifs}}$$

Outre les informations données individuellement par ces ratios, leur rapprochement apporte un éclairage complémentaire. Ainsi, si le ratio d'emprunteurs défaillants est inférieur au portefeuille à risque ou au taux d'arriérés, il est probable que les prêts de montant important posent plus de problèmes que les prêts de faible montant. Il est également utile d'observer si les problèmes de remboursement interviennent plutôt au début ou à la fin du cycle du prêt.

Cela dit, la définition de l'impayé est très variable d'une IMF à l'autre et peut avoir une influence sur les ratios d'emprunteurs

### *Ratios de productivité et d'efficacité*

Les ratios de productivité et d'efficacité sont d'utiles indicateurs de l'efficacité de la gestion d'un fonds. Comme pour le ratio de qualité du portefeuille, les comparaisons de ces ratios entre des portefeuilles ciblant différents groupes de population permettent de déterminer s'il serait plus coûteux d'octroyer des prêts à des bénéficiaires exclus par ailleurs.

$$\frac{\text{Nombre moyen de prêts actifs}}{\text{Nombre moyen de chargés de clientèle}}$$

Le nombre de prêts (ou d'emprunteurs) actifs dépend de la méthode d'octroi des crédits (crédit de groupe ou crédit individuel). Lorsqu'on compare différentes IMF, la durée moyenne des prêts doit être également prise en compte car elle a un impact très important sur le nombre d'emprunteurs dont un chargé de clientèle peut s'occuper.

$$\frac{\text{Montant moyen des prêts en cours}}{\text{Nombre moyen de chargés de clientèle}}$$

$$\frac{\text{Montant total décaissés}}{\text{Nombre moyen de chargés de clientèle}}$$

$$\text{Ratio de charges d'exploitation} = \frac{\text{Charges d'exploitation}}{\text{Encours de crédits moyen}}$$

Les charges d'exploitation ne doivent comprendre ni les coûts de financement ni les provisions pour perte sur prêts.

$$\text{Coût par unité monétaire prêtée} = \frac{\text{Charges d'exploitation de la période}}{\text{Montant total décaissé sur la période}}$$

$$\text{Coût par crédit} = \frac{\text{Charges d'exploitation de la période}}{\text{Nombre total de crédits octroyés sur la période}}$$

### *Ratios de viabilité financière*

Les ratios de viabilité financière mesurent la pérennité financière de l'IMF. Ces indicateurs sont très importants pour sélectionner les partenaires, mais aussi pour mesurer l'impact d'un programme sur la viabilité d'une IMF. Sur ce point, il faut distinguer l'autosuffisance opérationnelle de l'autosuffisance financière ; une IMF est opérationnellement autosuffisante lorsque son résultat opérationnel lui permet de couvrir ses charges opérationnelles, tandis qu'elle est financièrement autosuffisante si elle est capable de couvrir ses charges opérationnelles et le coût de son capital.

$$\text{Autosuffisance opérationnelle} = \frac{\text{Produits d'exploitation}}{\text{Charges d'exploitation} + \text{charges de financement} + \text{dotations aux provisions pour créances douteuses}}$$

$$\text{Autosuffisance financière} = \frac{\text{Produits d'exploitation}}{\text{Charges d'exploitation} + \text{charges de financement} + \text{dotations aux provisions pour créances douteuses} + \text{coût du capital}}$$

## 8.4.2 Évaluation des résultats

L'évaluation des résultats d'un programme de soutien au microcrédit doit examiner les aspects suivants :

→ **Impact des projets individuels.** L'évaluation doit suivre des principes similaires à ceux de l'évaluation des programmes de subventions.

- **Gestion des fonds du CICR par l'IMF.** Elle doit être évaluée sur la base des ratios indiqués plus haut, les performances de l'IMF étant considérées sur la durée de vie du projet et du point de vue de leur amélioration au fil du temps.
- **Impact de l'intervention du CICR sur la mission sociale de l'IMF.** Cela suppose d'analyser l'influence qu'a eue l'intervention du CICR sur les opérations d'ensemble de l'IMF, y compris les portefeuilles non-CICR.

Pour une parfaite transparence, les objectifs et les indicateurs doivent être clairement communiqués à l'IMF au début du programme si le don du fonds rotatif par le CICR dépend des deux derniers points, comme c'est souvent le cas.

## POINTS CLÉS

- Le plus important dans l'évaluation des besoins et de la faisabilité d'un programme de soutien au microcrédit est de comprendre les raisons pour lesquelles la population cible n'a pas accès à des dispositifs de prêts appropriés. Ces raisons peuvent être diverses – absence de garantie, manque de capital social ou encore procédures trop bureaucratiques.
- À partir du diagnostic des obstacles, le CICR peut choisir un ensemble d'interventions. La principale difficulté consiste toutefois à trouver l'IMF qui serait le meilleur partenaire pour le CICR.
- Les IMF partenaires doivent être sélectionnées sur la base de leurs performances financières et sociales.
- En général, le rôle du CICR consiste à soutenir l'IMF en prêtant des fonds pour certaines extensions ou adaptations du programme et à s'assurer qu'elle respecte parfaitement sa mission sociale.
- Outre l'octroi d'un crédit, les bénéficiaires ont souvent besoin d'un lieu sûr et commode pour conserver leur épargne. Le cas échéant, le CICR doit étudier la possibilité de compléter ses MEI par de meilleures opportunités d'épargne pour ses bénéficiaires.
- En l'absence d'IMF viable, une autre approche est de soutenir le développement de structures communautaires comme les communautés de prêt et les groupes d'épargne.

## 8.5 Autres documents utiles

- T. Wilson, S. Habyalimana, I. Kidney, *Tools for Market Research & Product Concept Development*, Concern Worldwide, janvier 2004.
- Comité d'Échange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Épargne-crédit (CERISE), *Audit of the Social Performance of Microfinance Institutions*, 2005.
- CICR, *Internal reviews of the micro-credit programme in Serbia*, CICR, Genève, 2005 et 2007 (documents internes).
- Haryana Forest Department, *Training Manual on Self-Help Groups for Micro-Enterprise Development*, octobre 2003.
- K. Doyle, *Microfinance in the Wake of Conflict : Challenges and Opportunities*, The SEEP Network, juillet 1998.
- J. Ledgerwood, *Manuel de microfinance : Une perspective institutionnelle et financière*, Banque mondiale, Washington D.C., 1998.
- Martin et al., *Savings as a cornerstone*, SEEP et Citi Foundation, février 2013.

## 9 MEI ET APPROCHE INTÉGRÉE

Les MEI suscitant un intérêt croissant au sein de l'unité Sécurité économique et ailleurs au CICR, leur intégration aux activités d'autres unités, comme l'illustre l'étude de cas n° 15, est de plus en plus demandée.

Bien que l'intégration tendancielle des approches soit une évolution positive et constitue un des avantages comparatifs du CICR, il ne faut pas perdre de vue les difficultés supplémentaires liées à la nécessité de répondre aux objectifs de toutes les unités concernées.

### Étude de cas n° 15 – Intégration de MEI dans d'autres programmes conduits dans le Caucase du Nord

En 2003, le CICR a engagé une MEI ciblant les déplacés internes tchéchènes en Ingouchie et au Daghestan ainsi que les résidents vulnérables en Tchétchénie proprement dite. Les bénéficiaires ont été sélectionnés parmi les bénéficiaires de l'aide alimentaire du CICR dans un premier temps, puis le programme a été élargi en 2008. Le programme élargi comprenait un volet de formation professionnelle pour diversifier les options d'activités génératrices de revenus offertes aux bénéficiaires et visait aussi à harmoniser ses objectifs avec ceux des autres unités du CICR. C'est pourquoi une MEI a été proposée aux ménages dont un soutien de famille était détenu, porté disparu ou handicapé.

Un autre volet du programme élargi ciblait la vulnérabilité économique de la population vivant dans des régions touchées par des restes explosifs de guerre. L'objectif était de réduire les risques pris en raison de pressions économiques. En effet, une analyse des données des deux années précédentes avait montré que la grande majorité des accidents étaient dus au fait que les individus étaient obligés de pénétrer dans des zones dangereuses pour survivre. Le CICR a donc sélectionné certaines communautés à partir d'une évaluation réalisée conjointement par les unités Sécurité économique et Action contre les mines. Outre la vulnérabilité économique, les villages ont été sélectionnés sur la base de l'emplacement géographique, des accidents liés à des mines enregistrés au cours des deux années précédentes et du nombre d'accidents impliquant des animaux ou liés à des activités professionnelles. À travers la MEI, le CICR espérait empêcher de nouveaux accidents et aider les victimes. Il faut néanmoins souligner que pour être cohérent, un programme de ce type doit limiter les microentreprises qui peuvent y accéder afin de ne pas encourager des activités qui risquent de provoquer des accidents dus à une mine. Ce n'est là qu'un exemple du fait que l'intégration de différents programmes peut aller à l'encontre des objectifs généraux si les programmes ne sont pas bien ajustés.

Les aspects à prendre en compte dans les MEI intégrées les plus courantes sont les suivants :

- **Sélection des bénéficiaires.** Les MEI peuvent cibler principalement des bénéficiaires orientés par d'autres unités vers l'unité Sécurité économique, comme les familles de personnes portées disparues ou des patients de centres de réadaptation physique soutenus par le CICR, mais la sélection finale des bénéficiaires doit être effectuée par l'unité Sécurité économique conformément à ses critères types de vulnérabilité économique, de motivation, de compétences et de ressources. Ce point n'est pas négociable car l'unité Sécurité économique demeure responsable de la qualité des MEI. Les unités avec lesquelles les MEI sont intégrées doivent donc être informées que les cas qu'elles orientent vers l'unité Sécurité économique ne seront pas tous nécessairement approuvés pour une MEI et les unités qui orientent les bénéficiaires vers l'unité Sécurité économique doivent les informer qu'une MEI est une forme d'assistance conditionnelle et qu'il est possible qu'ils ne soient pas sélectionnés pour ce type d'assistance.
- **L'approche participative doit être maintenue.** Les bénéficiaires doivent choisir les projets les mieux adaptés à leurs besoins et doivent aussi prendre l'initiative de ces projets. Autrement dit, il faut les informer de l'existence d'un programme tout en leur expliquant que la qualité de leur demande déterminera s'ils y ont ou non accès. Tous doivent donc soumettre une proposition de projet si les unités qui les orientent estiment qu'ils remplissent les critères d'accès.
- **Vulnérabilité de la population cible.** Il faut éviter de restreindre une MEI à un groupe cible spécifique si sa situation n'entraîne pas un désavantage manifeste du point de vue de la sécurité économique. Il revient donc à l'unité Sécurité économique de s'assurer que les recherches nécessaires pour justifier de réserver l'assistance économique à un groupe spécifique ont

bien été effectuées. Si la vulnérabilité économique d'un groupe est liée au conflit et se différencie de celle de la population globale, une aide à la production ciblée peut être justifiée. Il est arrivé, par exemple, que des personnes déplacées internes restent économiquement vulnérables longtemps après un conflit car elles n'avaient pas les papiers nécessaires pour obtenir un emploi ou avaient des difficultés à obtenir un crédit dans leur communauté d'accueil, cette situation résultant directement de leur statut de personnes déplacées. Mais si les facteurs de vulnérabilité économique et le niveau de pauvreté des victimes du conflit sont identiques à ceux de la population globale, une intervention structurelle plus générale sera sans doute plus appropriée ; d'autre part, on risque aussi d'aliéner le groupe cible par rapport au reste de la population en le distinguant par une intervention ciblée. Autrement dit, dans cette situation, il peut être préférable d'envisager des interventions structurelles plus générales, ciblées sur les vulnérabilités du groupe cible liées au conflit qui ne sont pas nécessairement économiques ou d'apporter une assistance économique à un groupe plus ciblé même si cela implique de ne pas adopter de démarche intégrée.

→ **Maintien de la cohérence.** Une MEI étroitement ciblée peut perdre en cohérence lorsqu'on lui ajoute de nouvelles composantes ou qu'on aide de nouvelles catégories de bénéficiaires. Ainsi, des victimes de mines ont été orientées vers l'unité Sécurité économique afin d'intégrer une MEI et le fait est que dans de nombreux contextes, les MEI se sont avérées très efficaces pour compléter la réadaptation physique de personnes handicapées par l'autonomisation économique. Il peut donc y avoir de bonnes raisons d'envisager d'étendre une MEI pour aider ces bénéficiaires, mais l'unité Sécurité économique doit s'assurer que l'extension de la MEI aux bénéficiaires orientés par d'autres unités est effectuée sans discrimination et avec cohérence, sur

la base des besoins. Accepter d'aider des bénéficiaires orientés par une autre unité ou une autre organisation peut impliquer d'étendre la MEI à d'autres individus afin de garantir la cohérence. Dans le cas des victimes de mines, rien ne permet de penser que celles-ci souffrent de difficultés économiques plus grandes que les autres individus blessés lors du conflit. La prise en charge des victimes de mines peut donc impliquer l'élargissement du programme à tous les ménages civils dont un soutien de famille a été tué dans le conflit ou est devenu handicapé par suite du conflit.

- **Nombre de personnes prises en charge.** Si le nombre de bénéficiaires d'une MEI dépend des cas orientés par d'autres unités, il faut soigneusement réfléchir au nombre final de bénéficiaires qui seront pris en charge et s'assurer qu'il justifie les ressources nécessaires à la mise en place d'une MEI. Puisque le déploiement d'une MEI demande de mobiliser un minimum de ressources humaines, il n'est pas conseillé de développer un programme pour n'aider qu'une poignée de bénéficiaires orientés par d'autres unités.
- **Aspects psychologiques.** Hormis les obstacles physiques à l'activité économique, des difficultés psychologiques peuvent freiner la réinsertion socioéconomique de certains bénéficiaires. Ce peut être le cas des victimes de mines, mais aussi des familles de personnes portées disparues ou d'autres groupes gravement touchés par le conflit. Ces considérations ont également une incidence sur le bien-fondé d'une MEI pour ce groupe et doivent être prises en compte à chaque fois que possible dans l'analyse des besoins et l'étude de faisabilité ainsi que dans la conception de la MEI. La stratégie d'accompagnement qui a été mise au point par le CICR est un excellent exemple de l'intégration des MEI dans une intervention globale répondant aux besoins complexes des familles de personnes portées disparues. Les MEI sont incluses à la fin d'un processus



bien conçu dans lequel le soutien psychosocial et les MEI se complètent. Les MEI apportent non seulement un soutien psychosocial dans certains cas, mais de plus, de nombreux bénéficiaires semblent plus disposés à accepter une MEI et plus motivés à l'idée de sa mise en œuvre après les séances de soutien psychologique.

→ **Soutien de la famille.** Bien que la priorité du CICR puisse être de soutenir les capacités de production d'un membre de la famille précis, par exemple une personne handicapée, les autres membres du ménage n'y sont pas toujours favorables. Ces situations peuvent s'avérer très difficiles à gérer, car accéder aux demandes de la famille peut aller à l'encontre des objectifs du programme (par exemple la réintégration socioéconomique de personnes handicapées), tandis que les projets qui n'ont pas le soutien de l'ensemble de la famille sont compromis.

Toutes ces remarques soulignent la nécessité de soigneusement considérer les implications d'une approche intégrée avant d'entreprendre l'intégration d'une MEI à d'autres formes d'assistance. Lorsqu'un processus de ce type a été bien pensé, il aboutit généralement à des programmes très efficaces. Cependant, lorsqu'on ne prend pas conscience des complexités supplémentaires découlant d'une approche intégrée, les résultats sont généralement décevants.



# **SECTION III**

# **FICHES**

# **D'ORIENTATION**

# **POUR LA MISE EN**

# **ŒUVRE DES MEI**

# FICHE D'ORIENTATION 1 : ANALYSE DE MARCHÉ

L'analyse de marché est une des étapes de l'évaluation ; elle fait partie intégrante de l'analyse des actions à engager et à ce titre, elle doit en principe être exécutée avant de concevoir un programme. Cette fiche d'orientation complète donc les étapes de l'analyse des besoins, de l'étude de faisabilité et de la conception du programme examinées aux chapitres 6, 7 et 8.

Afin de faciliter les analyses de marché, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge a établi des lignes directrices comprenant un instrument d'évaluation rapide des marchés (RAM) et un guide d'analyse des marchés (MAG). Le RAM vise à se faire une idée rapide des marchés dans les premiers jours qui suivent un choc et à faciliter les décisions relatives aux secours immédiats. Le MAG prolonge le RAM en ce sens qu'il permet une analyse plus fine et donne une base plus solide aux décisions du programme relatives au marché. Il est donc utilisé pour déterminer si une MEI est ou non une intervention appropriée.

Cette fiche d'orientation aborde les questions élémentaires à étudier lorsqu'on réalise une analyse de marché pour des MEI. Autrement dit, elle ne résume pas le RAM ou le MAG, mais couvre les concepts généraux, qui sont analysés de façon beaucoup plus détaillée dans ces lignes directrices.

Pour déterminer l'opportunité et les modalités de mise en œuvre d'une MEI, il est impératif de bien comprendre les marchés locaux. L'opportunité ou non d'une MEI repose sur une analyse de marché : (i) pour déterminer si les marchés locaux sont opérationnels ou susceptibles de se relever rapidement et donc si les populations pourront compter sur eux pour générer des revenus ; (ii) pour mieux

comprendre la structure des marchés locaux, en particulier l'importance du secteur informel.

## QUESTIONS FONDAMENTALES POUR UNE ANALYSE DE MARCHÉ <sup>40</sup>

### Les marchés fonctionnent-ils ?

*Pourquoi il importe de le savoir :* Dans une région touchée par un conflit, il est important de savoir si et comment les marchés ont été perturbés et s'ils risquent de nouvelles perturbations.

*Comment s'informer*

1. **Cartographiez les marchés**, si possible le **lieu géographique** des marchés et les **accès**. Demandez aux commerçants (grossistes et détaillants) et aux informateurs stratégiques d'indiquer :
  - quels sont ou quels étaient les principaux marchés ;
  - les routes et autres infrastructures ;
  - les obstacles physiques ou politiques qui ont perturbé les flux commerciaux ;
  - les nouvelles sources d'approvisionnement si ces marchés ont été isolés.

Demandez-leur si les saisons, comme la saison des pluies, ont une incidence sur l'accès au marché.

Demandez comment le conflit a perturbé les marchés. Comment les régions normales d'approvisionnement ont-elles été affectées (par exemple par la sécheresse) ? Les circuits de transport ou les installations de stockage ont-ils été endommagés ? Les commerçants sont-ils moins nombreux ? Si des sources d'approvisionnement normales ont été perturbées, les commerçants ont-ils trouvé de nouvelles sources d'approvisionnement ? Si un marché précis a été perturbé, les personnes recourent-elles à un autre marché ?

---

<sup>40</sup> D'après CICR/Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Lignes directrices sur les programmes de transferts monétaires*, CICR/Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2007.

2. **Déterminez les obstacles au commerce.** En général, ils concernent certains marchés (surtout en zone reculée) même en temps « normal » ; ce sont des coûts de transport élevés, de longues distances ou un temps de transport important, ainsi que les taxes frappant la circulation des marchandises ou l'utilisation du marché. Dans les zones de conflit, l'insécurité affecte aussi le fonctionnement des marchés.
  
3. **Cartographiez la chaîne d'approvisionnement (ou de valeur).** La représentation graphique d'une chaîne d'approvisionnement est aussi un outil utile pour comprendre le fonctionnement normal des marchés et les incidences possibles de la crise. Une chaîne d'approvisionnement comprend tout ou partie des intervenants indiqués à la figure 9 ci-dessous.

**Figure 9 : Exemple de chaîne d'approvisionnement**



### Les politiques publiques restreignent-elles la circulation des marchandises ?

*Pourquoi il importe de le savoir :* Des restrictions à la circulation des biens à l'intérieur du pays ou en provenance de l'étranger imposées par les politiques publiques peuvent affecter la capacité des marchés locaux à répondre à une augmentation de la demande ou de l'offre. Certaines taxes peuvent aussi freiner la circulation des biens.

*Comment s'informer :* Lors des **entretiens avec les commerçants** (grossistes et détaillants), informez-vous de la réglementation du marché. Des restrictions publiques s'appliquent-elles à la destination des biens ? Doivent-ils acquitter des taxes particulières sur l'achat ou la circulation des biens ?

## Le marché est-il concurrentiel ?

*Pourquoi il importe de le savoir :* Un marché n'est pas concurrentiel s'il est dominé par quelques négociants, qui pourront alors contrôler les prix. Sur un marché non concurrentiel, le risque est que des négociants puissants compromettent la réussite du programme s'ils ne sont pas directement ou indirectement inclus ou qu'ils excluent les bénéficiaires d'une MEI de l'activité s'ils sont en concurrence pour les mêmes ressources.

*Comment s'informer :* Lors des **entretiens avec les commerçants** (grossistes et détaillants), vérifiez le nombre de commerçants et leur taille sur le marché pour une marchandise donnée. Demandez quels sont les contraintes et les risques principaux et si cela dissuade d'autres commerçants. Les organisations (ONG, entreprises, Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge) qui ont passé des appels d'offres peuvent donner des informations sur la concurrence.

## Les marchés sont-ils intégrés ?

*Pourquoi il importe de le savoir :* Les marchés peuvent être fonctionnels et même concurrentiels, mais des liaisons insuffisantes *entre* eux peuvent impliquer que les négociants n'ont pas intérêt à combler un déficit sur un marché (habituellement signalé par des prix relativement élevés) en y apportant des produits venant d'un autre marché. Cette question se pose en particulier dans les régions où les systèmes de transport et d'information sont peu développés. Si le coût du transport de marchandises entre les marchés est élevé, l'écart de prix entre deux marchés doit être assez important pour qu'un négociant ait intérêt à faire circuler ce produit.

De plus, sur un marché segmenté, les produits ne circuleront pas d'un marché à un autre même si l'écart de prix est supérieur au coût du transport. D'autres facteurs caractéristiques de marchés insuffisamment intégrés peuvent entrer en jeu, comme des systèmes d'information peu performants, le refus des commerçants de travailler dans des

zones reculées et les risques liés au commerce sur ces marchés.

Si les marchés ne sont pas intégrés, la production supplémentaire due aux bénéficiaires de la MEI ne circulera pas vers d'autres marchés et risque de faire baisser le prix de vente local.

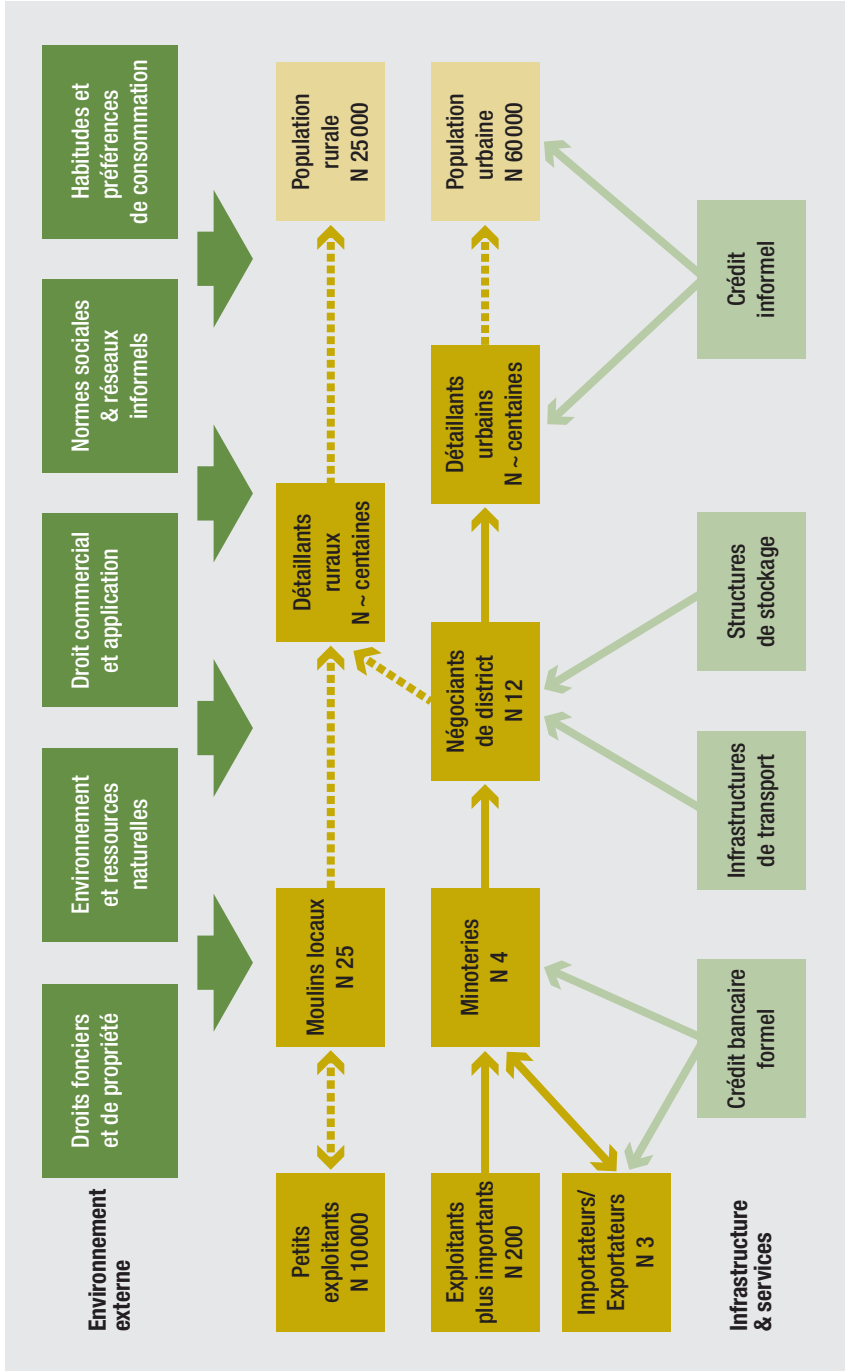
*Comment s'informer :* L'intégration des marchés est difficile à analyser rapidement et sans expertise du marché. Parfois, la meilleure solution est de demander aux commerçants s'il y a des échanges physiques entre les marchés et s'ils pensent que les marchés sont intégrés.

*Analyse complémentaire :* (i) Calculez la différence de prix entre deux marchés ; (ii) informez-vous sur le coût de transport de marchandises entre les marchés et comparez-les (si la différence de prix est très supérieure au coût du transport du produit, le marché est segmenté et n'est pas bien intégré) ; (iii) comparez l'évolution des prix de certains produits sur différents marchés (par exemple mois par mois sur un ou deux ans) ; les marchés ne sont pas bien intégrés si les prix sur différents marchés n'évoluent pas simultanément ou s'il existe des différences de prix importantes entre les différents marchés à un moment  $t$  ; (iv) demandez aux acteurs des marchés comment ils fixent leurs prix et comment ils obtiennent des informations sur les prix.

Les questions couvertes jusqu'ici ne sont pas spécifiques aux MEI et s'appliquent à la plupart des analyses de marché. Les lignes directrices comme le MAG proposent une méthode d'analyse systématique qui couvre tous ces points et d'autres. Le MAG décrit l'ensemble de la procédure d'analyse du marché et propose aussi des outils pour aider les praticiens dans les étapes clés, comme un système de tableau facilitant le classement des marchés par ordre d'importance, ainsi que des formulaires pour la conduite des entretiens avec les commerçants et l'analyse des risques liés au marché. Un autre outil utile proposé dans la plupart des guides d'analyse des marchés est une méthode



Figure 10 : Cartographie de marché



pour cartographier les marchés qui regroupe la plupart des informations relatives au fonctionnement du marché. La figure 10 donne un exemple de cartographie.

Alors que les questions précédentes aident à analyser les interventions relatives à la programmation basée sur le marché, les deux questions suivantes sont plus spécifiques à la mise en œuvre des MEI et visent à guider leur conception.

### **Quelle est l'importance du marché informel et comment est-il structuré ?**

*Pourquoi il importe de le savoir :* La plupart des bénéficiaires d'une MEI travailleront sur le marché informel. Afin d'affiner la conception du programme et d'adapter les procédures de sélection, il est indispensable d'étudier les aspects suivants :

- a. *Taille du marché :* pourcentage de ménages dont les moyens de subsistance dépendent d'activités liées au marché informel ;
- b. *Diversité des activités soutenues par le marché informel :* éventail des métiers présents sur le marché informel et tolérés par les autorités ;
- c. *Points d'intersection entre les marchés formel et informel :* exemples : biens produits sur le marché informel et vendus sur le marché formel ; acquisition de compétences par des individus travaillant sur le marché informel avant de prendre un emploi formel ; individus accumulant des revenus sur le marché formel et revenant ensuite sur le marché informel pour créer leur entreprise afin d'éviter les obstacles administratifs ;
- d. *Segments de population les plus actifs sur le marché informel :* il s'agit de déterminer pourquoi le marché informel emploie principalement certains segments de la population et si le travail sur le marché informel est transitoire ou plus permanent.

*Comment s'informer* : Il est assez difficile de recueillir des informations sur le marché informel car la nature même des activités compromet l'existence de données officielles. La seule possibilité est d'obtenir ces informations par le biais d'entretiens ou de groupes de discussion réunissant des représentants des programmes d'aide sociale, du ministère du Travail, des chambres de commerce et des entrepreneurs des marchés formels et informels.

### **Quelles sont les principales niches sur le marché du travail ?**

*Pourquoi il importe de le savoir* : Pour déterminer les propositions de projets qui peuvent être soutenues immédiatement et celles qui méritent une analyse plus approfondie. Cela vaut pour les trois types de MEI.

*Comment s'informer* : Là encore, en consultant les principales parties prenantes, comme les chambres de commerce, les coopératives, le BIT et le service public national de l'emploi. Les autres indicateurs utiles sont les projets les plus populaires et fructueux soutenus par les IMF, ainsi que les formations dispensées par les établissements de formation professionnelle locaux. Enfin, le suivi de projets pilotes permettra de tirer d'utiles conclusions.

## FICHE D'ORIENTATION 2 : ANALYSE DE LA VIABILITÉ DES PROJETS PROPOSÉS

Une étape importante de la conception d'une MEI consiste à déterminer les projets les plus susceptibles d'être demandés par les bénéficiaires. Comme il est indiqué au chapitre 6, il faut pour cela consulter les IMF locales, déterminer les activités les plus fréquentes sur le marché informel et interroger les bénéficiaires sur ce qui les intéresse lors des visites de suivi post-distribution. Une fois que les projets les plus susceptibles d'être demandés ont été recensés sur la base de l'analyse des besoins et de l'étude de faisabilité, il convient d'effectuer, pour chaque projet, une analyse des dépenses, du chiffre d'affaires et des flux de trésorerie attendus afin de déterminer sa viabilité ; cette analyse donnera également des indications pour la conception des projets les plus courants. Un exemple d'analyse des flux de trésorerie réalisée pour un projet au Népal est présenté ci-après.

## Analyse des revenus et des charges d'un projet de vélo-taxi (rickshaw) au Népal

**Description de l'opportunité :** Tout homme fort et volontaire peut proposer des services de rickshaw. C'est un métier physiquement exigeant, surtout en été, où les températures dépassent les 40° C. De nombreux exploitants de rickshaws ne sont pas propriétaires de leur véhicule car c'est un investissement coûteux.

	Mois													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	
<b>ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE</b>														
<b>Dépenses d'investissement</b>														
1	Achat d'un rickshaw neuf	11 000												11 000
2	Immatrication	700												700
	<b>Total des dépenses d'investissement</b>	<b>11 700</b>												<b>11 700</b>
1	Chiffre d'affaires journalier 95 NRP	2 375	2 375	2 375	1 900	1 900	1 800	1 700	1 700	3 750	1 900	2 375	27 900	
	<b>Total CA</b>	<b>2 375</b>	<b>2 375</b>	<b>2 375</b>	<b>1 900</b>	<b>1 900</b>	<b>1 800</b>	<b>1 700</b>	<b>1 700</b>	<b>3 750</b>	<b>1 900</b>	<b>2 375</b>	<b>27 900</b>	
<b>Charges d'exploitation</b>														
1	Paiement de 1 700 NRP en 5 mensualités	340	340	340	340	340							1 700	
2	Immatrication												35	
3	Taxe municipale : 3 NRP/jour	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1 080	
4	Crevaisons et autres réparations : 25 NRP/semaine	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200	
5	Entretien trimestriel du vélo-taxi (changement des roulements et des pignons)				195		195			195			585	
	<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>530</b>	<b>530</b>	<b>530</b>	<b>725</b>	<b>530</b>	<b>385</b>	<b>190</b>	<b>385</b>	<b>190</b>	<b>385</b>	<b>190</b>	<b>4 600</b>	
	<b>CA moins charges d'exploitation (flux de trésorerie)</b>	<b>1 845</b>	<b>1 845</b>	<b>1 845</b>	<b>1 175</b>	<b>1 370</b>	<b>1 415</b>	<b>1 510</b>	<b>1 510</b>	<b>3 560</b>	<b>1 710</b>	<b>2 150</b>	<b>23 300</b>	
	<b>Flux de trésorerie mensuels moyens</b>												<b>1 942</b>	

**ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE :** Avec l'assistance du CICR, un rickshaw procurerait à un ménage bénéficiaire type un montant net estimé à 1 900 NRP par mois la première année, ce qui en fait une des meilleures opportunités d'activité. Ce montant couvrirait approximativement 36% des dépenses du ménage pour ses besoins essentiels.

### ACHATS À EFFECTUER (PAR LE CICR ET/OU LE BÉNÉFICIAIRE)

Investissements	Unité	Prix unitaire	Total CICR	Total ben.
1	Achat d'un rickshaw neuf	10 000	10 000	
2	Immatrication	700		700
	<b>Total</b>		<b>10 000</b>	<b>700</b>
<b>Dépenses relatives aux services de démarrage</b>				
1	Unité	Prix unitaire	Total CICR	Total ben.
2				
	<b>Total</b>			

**Hypothèses de l'analyse :** Comme chaque bénéficiaire est équipé d'un rickshaw tout neuf, il pourra capter une bonne part de marché dès le premier jour. Il peut espérer gagner davantage pendant les festivals. Dashain et Thihar, où les familles se rendent visite.

**Limites/opportunités sociales et géographiques :** Les individus très pauvres de divers groupes sociaux tirent le rickshaw au lieu d'utiliser unicycle mais c'est un travail extrêmement épuisant. Les vélos-taxis ne sont utilisés que dans le Terai.

L'analyse des flux de trésorerie et de la rentabilité doit examiner en particulier :

- le délai de rentabilisation du projet et la valeur des intrants nécessaires ;
- le retour sur investissement du projet du point de vue du bénéficiaire et du point de vue du CICR ;
- l'influence de différents facteurs sur la viabilité globale d'un projet, comme la concurrence entre les besoins immédiats du ménage et la nécessité de réinvestir une partie des gains dans le projet.

L'analyse des flux de trésorerie permettra d'identifier les projets qu'il convient d'étudier et les intrants à fournir par le CICR, mais aussi de cerner les questions que les agents de terrain doivent poser aux demandeurs afin de déterminer si les conditions préalables d'un projet sont réunies.

Cet exercice est particulièrement important pour les projets agricoles et ceux qui concernent des animaux car il faut souvent plusieurs mois pour obtenir un résultat et le projet doit être conçu de manière à permettre au bénéficiaire de le maintenir pendant cette période.

Supposons par exemple que l'élevage de moutons soit un des projets les plus souvent demandés dans la région où le CICR s'apprête à lancer un programme de subventions à la production. Après des échanges avec les agriculteurs, les fournisseurs, les vétérinaires, le ministère de l'Agriculture et des membres de la faculté d'agriculture de l'université voisine, on conclut que la fourniture de trois brebis gestantes permettra un projet autosuffisant dégageant 1 000 dollars par an. Cependant, les projections financières montrent qu'il faut attendre six mois après la livraison des brebis pour dégager un bénéfice, à condition que les agneaux ne soient vendus qu'après avoir été engraisés pendant quatre mois et que les bénéficiaires puissent vendre le lait sur le marché local. En outre, les bénéficiaires devront investir 400 dollars dans les six premiers mois pour

couvrir les coûts de nourriture et de vétérinaire sans que le projet produise un résultat durant cette période.

Si on ne s'intéressait qu'à la rentabilité annuelle du projet, il serait tentant de distribuer trois brebis à tout bénéficiaire vulnérable motivé qui dispose de l'abri nécessaire pour les animaux. Toutefois, les projections financières révèlent que :

- a. si l'aide est destinée à un ménage vulnérable, la valeur du projet doit couvrir le coût des brebis et une quantité importante de fourrage ; sinon, le ménage ne pourra probablement pas financer les coûts du projet jusqu'au seuil de rentabilité ;
- b. les projets concernant des brebis ne doivent pas être approuvés si les bénéficiaires n'ont pas la possibilité de vendre le lait sur le marché local. Le personnel de terrain doit donc vérifier qu'ils le peuvent lors des entretiens de sélection ;
- c. il faut réfléchir à l'opportunité d'apporter un soutien vétérinaire afin de réduire les coûts supportés par le bénéficiaire. Parallèlement, le projet doit être suivi régulièrement et il faut rappeler aux bénéficiaires qu'il est important d'engraisser les agneaux pendant au moins quatre mois afin qu'ils ne soient pas tentés de recueillir les gains prématurément. C'est important car de nombreux projets s'avèrent plus rentables si le bénéficiaire est capable de reporter la vente des résultats pendant un certain temps, ce qui peut aller à l'encontre des intérêts immédiats de nombreux ménages aidés.

Sur la base de l'analyse des flux de trésorerie réalisée pour les microentreprises les plus courantes dans une région donnée, les directeurs de programmes doivent donc déterminer si certains projets requièrent une combinaison particulière d'intrants pour minimiser les contributions financières des bénéficiaires jusqu'à ce qu'une microentreprise atteigne le seuil de rentabilité. Les flux de trésorerie prévisionnels doivent aussi servir à tester les connaissances des demandeurs et à vérifier si leurs attentes sont réalistes.

## FICHE D'ORIENTATION 3 : ENTRETIENS DE SÉLECTION

Comme l'a souligné le chapitre 6, l'entretien de sélection est de loin l'étape la plus importante et la plus délicate de la mise en œuvre d'une MEI. Il faut donc consacrer du temps à la conception des outils nécessaires et à la formation du personnel de terrain aux techniques d'entretien. Cette fiche d'orientation examine comment analyser la vulnérabilité des demandeurs et leur business plan. Il faut garder à l'esprit que si un demandeur remplit les critères de vulnérabilité, il doit être accepté ou orienté vers d'autres dispositifs d'assistance s'il n'est pas sélectionné pour une MEI. Les entretiens de sélection sont des entretiens semi-structurés, conduits de préférence au domicile des bénéficiaires. Il est essentiel que les demandeurs se sentent à l'aise pendant l'entretien ; le ton et l'enchaînement des questions doivent être adaptés en conséquence. Il est conseillé de commencer l'entretien par une brève discussion du projet d'activité avant d'aborder les questions sur le revenu et les dépenses, qui peuvent paraître plus intrusives. Il faut garder à l'esprit qu'en général, la qualité du business plan est une bonne indication des connaissances et de la motivation du bénéficiaire.

### **Analyse de vulnérabilité**

L'analyse des dépenses, des revenus et des dettes du ménage est souvent considérée comme la meilleure approche de l'analyse de la vulnérabilité économique, mais elle pose en fait de nombreuses difficultés. D'une part, il est fréquent que les dépenses et les revenus connaissent de fortes fluctuations, si bien que le personnel de terrain n'a pas de données fiables pour estimer la moyenne et, d'autre part, la qualité des constats dépend étroitement de la disposition du bénéficiaire à donner les informations requises.



Cela dit, cette analyse ne doit pas être totalement écartée car il est important d'utiliser plusieurs indicateurs lorsqu'on analyse la vulnérabilité afin de se faire une idée la plus complète possible. Il faut néanmoins garder ces limites à l'esprit lorsqu'on utilise des indicateurs comme :

- le niveau des revenus ;
- les sources de revenus ;
- la volatilité des revenus ;
- la fiabilité des revenus ;
- les mécanismes d'adaptation ;
- le taux d'endettement ;
- la source des dettes ;
- le profil de la consommation et des dépenses alimentaires.

Ces indicateurs sont donc souvent complétés par une étude des actifs d'un ménage. Il s'agit d'estimer la vulnérabilité d'un ménage en observant ses conditions de vie et ce qu'il possède. Le choix des indicateurs doit être adapté au contexte ; il peut comprendre les meubles et l'accès à l'électricité, à l'eau et au chauffage. Les indicateurs et les points de repère de la vulnérabilité doivent être définis avec des représentants de la communauté afin de cerner les critères qui différencient clairement les plus pauvres parmi les pauvres de ceux qu'on peut considérer comme des « pauvres intermédiaires » et les « pauvres intermédiaires » de ceux qui sont « mieux lotis ». Ces critères peuvent être évidents – comme la possession d'un véhicule fonctionnel ou de plusieurs vaches – et moins visibles (possession d'un terrain, aide de parents vivant à l'étranger). Les avantages<sup>41</sup> de cette approche sont sa rapidité – car de nombreuses variables sont observables – et, dans une certaine mesure, sa précision, car les actifs ne fluctuent pas autant et les informations sont plus faciles à obtenir et à vérifier par l'observation ou par d'autres sources.

---

<sup>41</sup> Il faut souligner que pour que l'approche basée sur les actifs soit pertinente, il faut que les individus possèdent différents actifs ; elle ne convient donc pas à tous les contextes.

Une méthode courante pour intégrer cette approche aux analyses de vulnérabilité consiste à faire appel à un système de notation pour les actifs les plus courants et les plus repérables. La figure 11 ci-dessous donne un exemple de système de notation tel qu'il se présente sur un formulaire d'évaluation.

**Figure 11 : Exemple de notation de certains actifs dans le cadre d'une analyse de vulnérabilité**

Mobilier et nombre de pièces		Électricité et gaz		Eau et assainissement		Cuisine et salle de bains		WC et chauffage	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Divers actifs peuvent être pris en compte, comme les meubles ou les appareils ménagers de cuisine ou l'équipement de salle de bains. L'idée est de sélectionner ceux qui sont des marqueurs de richesse potentielle dans le contexte considéré.

Pour une application homogène du système de notation, il est indispensable de bien définir chaque note afin que la marge d'interprétation soit la plus étroite possible. Bien appliqué, ce système peut donner une mesure de référence pour apprécier l'évolution éventuelle des actifs du ménage à l'issue d'une MEI. La figure 12 donne des exemples de définitions de notes.

**Figure 12 : Exemple de notes et définitions****Électricité**

- 0 – Pas d'électricité
- 1 – Raccordement illégal au réseau d'électricité – pas de compteur, ampérage et tension faibles, ne peut alimenter qu'un point de lumière et peut-être un appareil de cuisson
- 2 – Raccordement normal au réseau d'électricité

**Gaz**

- 0 – Ligne communale disponible mais pas de raccordement de l'habitation
- 1 – Pas de ligne communale ou raccordement illégal du logement
- 2 – Raccordement au réseau et utilisation du gaz

**Eau**

- 0 – Pas d'eau sauf un puits (sans pompe électrique)
- 1 – Eau courante : source hors du logement – collective ou individuelle, communale ou puits équipé d'une pompe électrique
- 2 – Distribution d'eau collective ou système de pompage auquel le logement est raccordé

Si un ménage remplit ce premier ensemble de critères, on consacrera le temps nécessaire au recueil d'informations sur les revenus et les dépenses afin d'établir si le deuxième jeu de critères est rempli. Ce système à deux niveaux permet une meilleure analyse de la vulnérabilité et peut éviter au personnel de terrain de perdre du temps à conduire des entretiens approfondis avec les ménages qui ne remplissent pas les critères.

L'avantage de cette approche est qu'on pourra utiliser des outils identiques au moment de l'évaluation des résultats pour déterminer rapidement si le projet a eu un impact significatif sur les actifs et les revenus du ménage et sur ses habitudes de consommation. C'est pourquoi il est préférable d'utiliser des outils identiques dans l'analyse de vulnérabilité et dans l'évaluation des résultats pour mesurer les actifs, les revenus et les dépenses.

## Évaluation du business plan

La qualité d'un business plan peut être évaluée en fonction de différents paramètres. Idéalement, les demandeurs ont suivi une formation à la gestion d'entreprise dans le cadre de la procédure de demande, auquel cas un business plan détaillé conforme à la formation du CICR aura été établi. Mais parfois, les bénéficiaires qui présentent une demande n'ont qu'une brève esquisse de business plan. La section suivante couvre certains points à examiner lorsqu'on discute de ces business plans avec les demandeurs.

**Connaissance du marché.** Il est important de s'assurer que le bénéficiaire a une connaissance suffisante du marché de la microentreprise envisagée. Il faut pour cela vérifier qu'il a effectué des recherches suffisantes pour étayer les hypothèses de son business plan, notamment qu'il peut identifier ses clients cibles, ses principaux concurrents, les produits similaires disponibles sur le marché et les principaux fournisseurs, et qu'il connaît les règles et réglementations applicables à son secteur.

**Rentabilité et viabilité.** Elles sont évaluées sur la base de l'analyse des flux de trésorerie mentionnée dans la fiche d'orientation 2, qui doit être effectuée pour les projets standards. L'analyse de rentabilité d'un projet présenté par un bénéficiaire doit permettre de déterminer sur quelles bases les projections de revenus et de charges ont été établies et si elles sont réalistes. Ces projections doivent tenir compte des charges directes et indirectes ainsi que de l'amortissement des immobilisations fournies par le CICR. Dans la mesure du possible, les bénéficiaires doivent être encouragés à établir des projections à l'aide d'un formulaire identique à celui de la figure 13. Pour de plus amples informations sur la procédure pas à pas de projection des bénéfices, reportez-vous au module de formation à la gestion d'entreprise du CICR. Lorsque les prévisions de rentabilité d'un projet sont réalistes, elles doivent être comparées aux indicateurs d'efficacité du cadre de suivi des résultats de la MEI. Les projets dont le revenu prévisionnel est inférieur aux indicateurs de performance du programme ne

doivent pas être approuvés. De même, les équipes de terrain doivent éviter les projets dont le revenu prévisionnel de la première année d'exploitation est inférieur à la contribution du CICR.

**Figure 13 : Formulaire de compte de résultat mensuel<sup>42</sup>**

	Mois												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Chiffre d'affaires	11 880	11 880	11 880	11 880	11 880	11 880	23 760	23 760	11 880	11 880	0	11 880	154 440
Charges directes	5 824	5 824	5 824	5 824	5 824	5 824	11 728	11 728	5 824	5 824	0	5 824	75 872
Charges indirectes	5 444	5 444	5 444	5 444	5 444	5 444	5 444	5 444	5 444	5 444	0	5 444	59 884
Amortissements	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	0	182	2 002
Résultat net	430	430	430	430	430	430	6 406	6 406	430	430	0	430	16 682

**Productivité et temps disponible.** À partir de l'analyse de rentabilité du projet, le retour sur l'investissement en temps du projet doit être comparé à celui des autres activités génératrices de revenus du ménage. S'il est inférieur et si le projet exige un investissement en temps important et systématique, il faut examiner attentivement les raisons d'y investir en tenant compte du temps nécessaire pour poursuivre les autres activités génératrices de revenus et s'acquitter de ses obligations sociales. Les MEI se sont révélées utiles pour les familles monoparentales dont le chef de famille ne peut travailler qu'à domicile, mais ces bénéficiaires ont bien souvent du mal à trouver le temps requis par le projet. Dans ce cas, une analyse soignée et une discussion approfondie du temps disponible sont particulièrement importantes.

<sup>42</sup> D. De Wild, *Business Skills, Training course for beneficiaries of microeconomic initiatives*, CICR, Genève, 2014.

En général, la stratégie marketing d'une entreprise est évaluée sur la base des **quatre P** – produit, prix, place (distribution) et promotion (communication).

*Produit* : on examine les caractéristiques des produits ou des services envisagés par rapport aux produits concurrents et la mesure dans laquelle ils répondent aux besoins des clients potentiels.

*Prix* : cette variable fait référence à la détermination du prix d'un produit ou d'un service. Il s'agit de savoir comment le prix se compare au reste du marché et au pouvoir d'achat des clients potentiels.

*Promotion (communication)* : ce sont les méthodes de promotion du produit – publicité, promotion et effort de vente. Autrement dit, comment les bénéficiaires qui créent une activité grâce à une MEI pourront-ils attirer des clients potentiels ?

*Place (distribution)* : on examine comment le produit atteint le client. Par exemple, sera-t-il vendu sur un étal de marché, au porte-à-porte ou dans la rue, à proximité de lieux stratégiques ?

Outre les aspects clés du business plan, il est important d'analyser les 4 P afin d'établir ce qui constitue des projections réalistes du point de vue des quantités qui peuvent être vendues, ce qui alimentera l'analyse de rentabilité.

**Analyse de la chaîne de valeur.** Elle consiste à examiner la valeur ajoutée des différentes activités dans une chaîne d'approvisionnement afin de déterminer comment l'activité d'un projet se compare aux autres activités de la chaîne, par exemple combien gagne le producteur de lait par rapport au fabricant de fromage ou au distributeur de produits laitiers sur le marché. Il faut demander au bénéficiaire d'expliquer pourquoi il choisit un projet précis (forte demande, manque de compétences...) si l'activité en question ne figure pas parmi les plus génératrices de valeur ajoutée dans la chaîne d'approvisionnement.

**Analyse des risques.** Elle consiste à déterminer les principaux risques associés aux projets, la probabilité qu'ils se réalisent, leur impact potentiel et les moyens d'atténuation prévus. Évidemment, les projets comportant un risque d'échec excessif ne doivent pas être soutenus si on n'a pas trouvé de moyens d'atténuer ce risque.

**Barrières à l'entrée et perspectives de croissance.** Les barrières à l'entrée sont les obstacles ou les mesures dissuasives à la création d'entreprise sur un marché donné. Il s'agit fréquemment d'un manque de compétences ou de capital, des relations avec les fournisseurs, etc. Il est important de les diagnostiquer car pour que le projet soit jugé opportun, les bénéficiaires devront montrer qu'ils peuvent les surmonter. Ils servent aussi à protéger les bénéficiaires du risque que d'autres personnes copient leur projet et prennent une partie de leur marché.

## FICHE D'ORIENTATION 4 : BASE DE DONNÉES DES MEI

L'importance d'une base de données pour la bonne gestion des MEI a été brièvement évoquée au chapitre 6. Étant donné la complexité du suivi et de l'évaluation des résultats des programmes par rapport aux opérations de secours types, il est très important d'utiliser une base de données ou un fichier Excel détaillé pour suivre l'évolution de chaque projet sur le cycle du programme et rationaliser les procédures, surtout si le programme prend de l'ampleur.

Une simple feuille de calcul peut être suffisante lorsqu'on engage un programme assez modeste, mais un système plus dynamique est nécessaire lorsqu'il cible plusieurs centaines de ménages. La liste suivante indique les données et les tâches que la base de données doit gérer :

- informations sur les personnes qui ont demandé à participer à un projet ;
- informations sur les personnes acceptées pour un projet ;
- type de projet demandé par chaque bénéficiaire ;
- articles fournis par le CICR ;
- coût de chaque projet ;
- suivi de l'avancement de chaque projet dans le cycle du programme ;
- enregistrement et gestion des informations de suivi ;
- enregistrement et gestion des informations issues de l'évaluation des résultats ;
- planification des activités du programme par zone ;
- suivi des activités du programme par bureau et par agent de terrain.



La base de données facilite les procédures et permet d'effectuer les contrôles de sécurité et les vérifications appropriés. En croisant les données ci-dessus, elle donne aussi un aperçu analytique du programme au directeur du programme.

Les deux tableaux suivants donnent des exemples des informations qui peuvent être générées en croisant les données et qui peuvent être utiles lorsqu'on analyse la performance du programme afin d'en affiner la conception si nécessaire.

**Figure 14 : Analyse des groupes de projets par catégorie de bénéficiaires**

Catégorie de bénéficiaires	Agriculture	Artisanat	Commerce	Élevage
Personnes déplacées	16	915	155	366
Résidents	29	966	180	591
Familles de personnes portées disparues	35	350	64	344
Familles de détenus	9	183	40	147

Dans cet exemple, on observe une plus forte proportion de projets d'élevage parmi les familles de personnes portées disparues ou détenues. Au vu des performances de ces projets, cela pourrait inciter à étudier l'opportunité d'accroître le soutien vétérinaire dans les zones accueillant de nombreuses familles de personnes portées disparues et de détenus. De même, en analysant mieux les raisons pour lesquelles l'élevage intéresse particulièrement ces groupes, il est possible d'améliorer la conception et l'impact du programme.

**Figure 15 : Pourcentage de projets qui n'ont pas atteint les indicateurs d'efficacité par type de projet et par zone**

Type de projet	Zone 1 (%)	Zone 2 (%)	Zone 3 (%)
Réparation et services auto	19	20	22
Apiculture	19	19	12
Engraissement de veaux	27	27	19
Menuiserie – tapisserie – assemblage	24	26	30
Combinaison – artisanat et commerce	26	35	29
Services informatiques	26	25	28
Cosmétique, coiffure, massage, thérapies	22	27	62
Vaches	23	24	27
Préparation d'aliments	36	32	29
Stand de vente de plats à emporter	32	30	20

La figure 15 appelle plusieurs observations, mais la plus évidente est la mauvaise performance des microentreprises de cosmétique dans la zone 3. Ce constat doit amener l'équipe chargée du programme à étudier les raisons de cet écart. Si celui-ci est attribuable à une saturation du marché dans la zone 3, elle aura intérêt à cesser de soutenir ces initiatives. Entretemps, elle doit étudier beaucoup plus attentivement les demandes portant sur des microentreprises de cosmétique dans la zone 3.

# FICHE D'ORIENTATION 5 : LIGNES DIRECTRICES POUR L'APPROVISIONNEMENT DES MEI

Comme il est indiqué aux chapitres 6 et 7, plusieurs options sont possibles pour l'achat des produits et des services liés aux MEI : achat direct des articles par le CICR, achat des produits par une Société nationale ou un partenaire de mise en œuvre ou achat des articles par les bénéficiaires à l'aide d'une assistance monétaire ou de bons.

Lorsque les conditions le permettent, le CICR estime préférable de recourir à des transferts monétaires (transferts monétaires directs, bons, créations de foires) pour soutenir les bénéficiaires au lieu de se substituer au marché et d'effectuer lui-même des distributions en nature. Le marché est le mécanisme par défaut par lequel les bénéficiaires obtiennent les produits et les services. Le plus souvent, les marchés fonctionnent correctement et assurent l'équilibre entre l'offre et la demande. Il faut aussi garder à l'esprit que sauf circonstances exceptionnelles, les marchés et leurs nombreux commerçants approvisionnent beaucoup plus de personnes que le CICR ne pourrait normalement le faire.

Cette fiche d'orientation s'inspire des lignes directrices du CICR relatives à la programmation de transferts monétaires<sup>43</sup>. Elle donne des indications de base sur les aspects à prendre en compte ainsi que sur les responsabilités et les procédures du CICR liées à la programmation de transferts monétaires. En ce sens, elle intéressera sans doute surtout

---

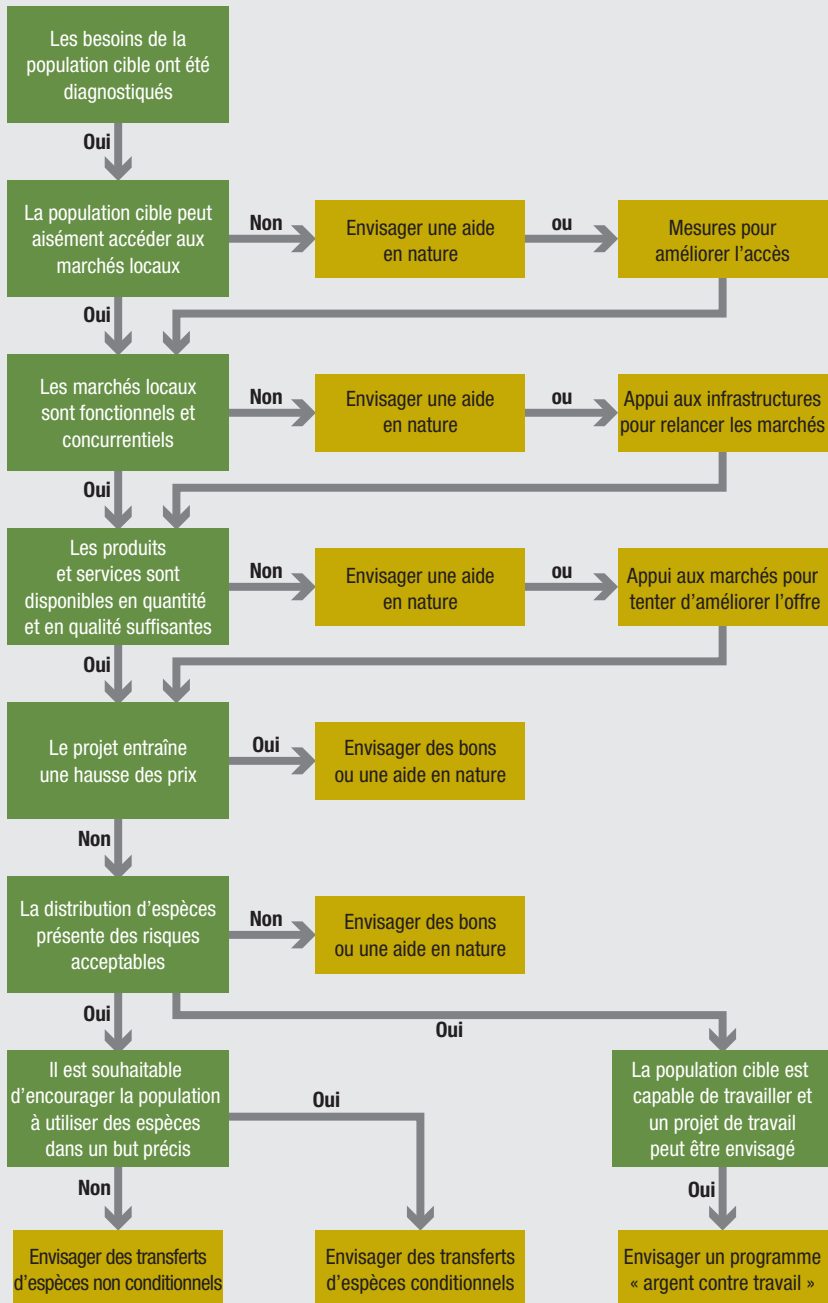
<sup>43</sup> Pour plus d'informations sur les règles de planification et de mise en œuvre des programmes de transferts monétaires, reportez-vous directement aux lignes directrices sur les fonctions et les responsabilités du CICR exposées dans le document CICR, *Cash Transfer Programming : EcoSec, Logistics and Administration responsibilities and procedures*, CICR, Genève (document interne du CICR).

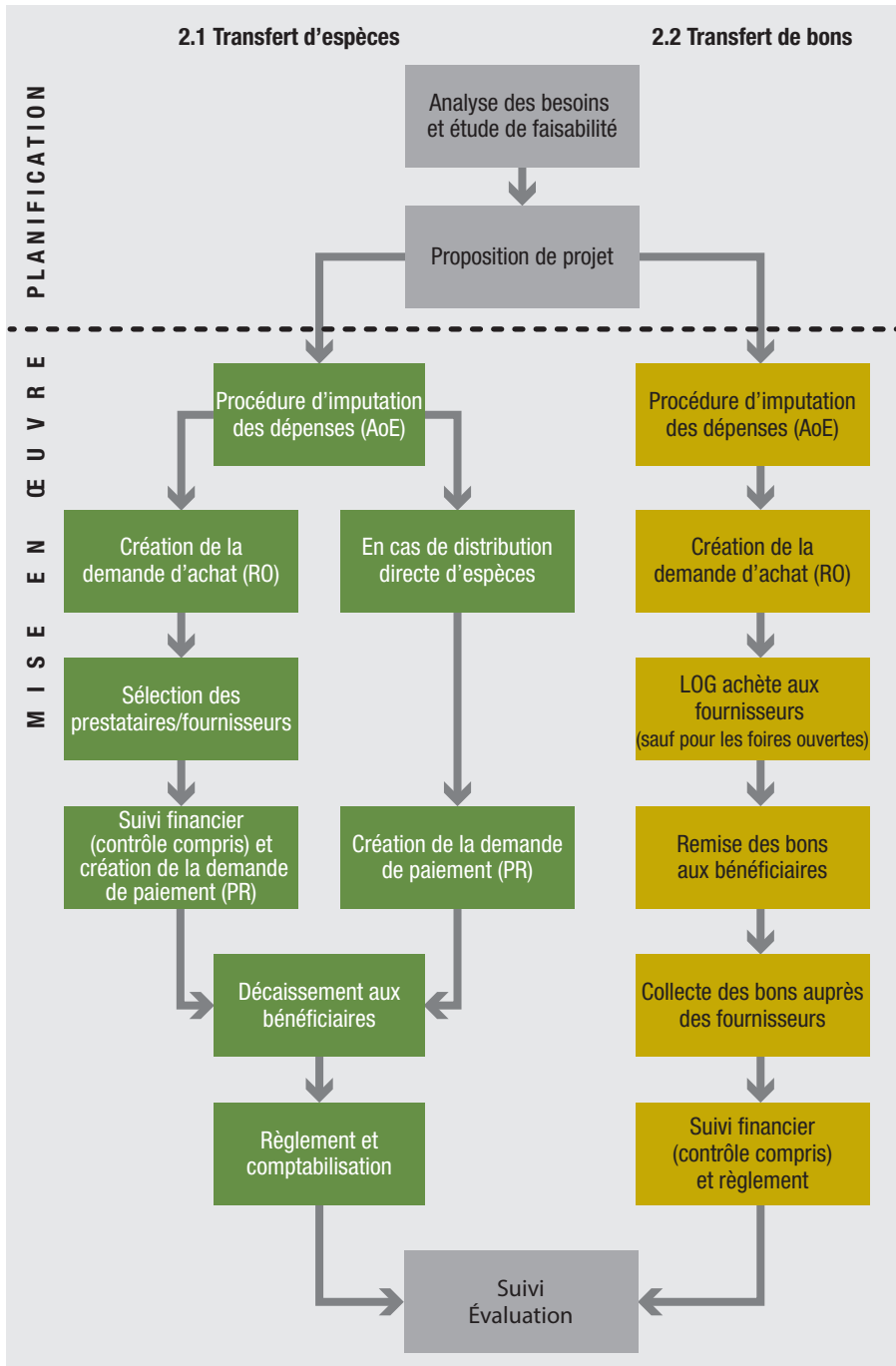
le personnel du CICR car elle décrit les procédures du CICR en matière de transferts monétaires.

Lorsqu'on étudie l'opportunité de transferts monétaires, il faut bien sûr déterminer si les marchés sont fonctionnels, mais examiner aussi d'autres critères, notamment les effets négatifs potentiels internes aux ménages ou à la communauté (selon le destinataire du transfert), les préférences du bénéficiaire pour un transfert en nature, monétaire ou une combinaison des deux, et les délais de mise en place de transferts monétaires par rapport à l'urgence des besoins identifiés.

L'arbre de décision ci-après montre les critères dont il faut tenir compte pour décider du programme de transfert monétaire le plus approprié en fonction des circonstances.

Cette fiche d'orientation donne un rapide aperçu des principaux points de la planification et de la mise en œuvre des transferts monétaires. Le diagramme suivant illustre les étapes clés.





## 1 PLANIFICATION

La planification se compose d'une analyse des besoins et d'une étude de faisabilité au terme desquelles une proposition de projet est élaborée. La procédure est identique pour tous les types de transfert monétaire (bons compris).

### 1.1 Analyse des besoins

L'unité Sécurité économique est responsable de l'analyse des besoins. Conformément aux lignes directrices relatives aux programmes de transferts monétaires, l'analyse des besoins doit évaluer :

- les besoins des bénéficiaires ;
- l'urgence de ces besoins et le délai nécessaire pour y répondre ;
- le ciblage envisagé pour le programme ;
- les préférences des bénéficiaires quant à la forme de l'intervention (transfert monétaire, transfert en nature ou combinaison des deux ; forme du transfert monétaire) ;
- le contrôle exercé au sein du ménage sur les ressources en nature et en espèces ;
- les moyens habituels par lesquels les ménages cibles ont accès à des espèces ;
- l'existence d'une offre suffisante sur les marchés locaux de produits correspondant aux besoins recensés ;
- l'accès physique des bénéficiaires aux marchés.

Outre le diagnostic des besoins, l'analyse des besoins doit donc aussi permettre d'établir les contraintes pesant sur les mécanismes de transfert monétaire :

- le montant total à transférer par bénéficiaire et par site ;
- la fréquence des paiements ;
- le nombre de bénéficiaires à desservir sur chaque site dans un délai donné ;
- le moyen habituel pour se procurer des espèces dans le pays et par ménage ciblé ;
- la connaissance qu'a la population cible des mécanismes de transfert financier comme les comptes bancaires, les guichets automatiques, les services de banque mobile, etc.

## 1.2 Étude de faisabilité

Afin de vérifier la faisabilité du programme, des équipes pluridisciplinaires formées de personnels des unités Sécurité économique et des divisions Administration et Logistique doivent également examiner les aspects suivants :

- performances des marchés (concurrence, liaisons entre les marchés, capacité à répondre à une augmentation de la demande, etc.) ;
- disponibilité de produits de qualité conforme aux normes du CICR en matière de santé, de sécurité et de performances (par exemple aluminium de qualité alimentaire ou acier inoxydable pour éviter la migration de métal, type de peinture, résistance des bâches aux UV, qualité thermique et résistance au boulochage des couvertures) ;
- risques de sécurité (direction de la délégation comprise) ;
- mécanismes de transfert financier disponibles ;
- risques inflationnistes ;
- capacité du CICR ou des partenaires à exécuter et superviser les transferts monétaires dans les délais appropriés.

L'étude de faisabilité doit répondre aux questions suivantes :

- Quel est le mécanisme de transfert financier le plus sûr (pour le CICR et pour le bénéficiaire) ? Quels sont les risques ?
- Les mécanismes de transfert financier existants ont-ils les capacités nécessaires pour effectuer les paiements (montant/temps du personnel) ?
- Les mécanismes de transfert financier existants sont-ils fiables (risques de corruption et de fraude) ?
- Quel est le montant des frais de transport du point de livraison/point de paiement au domicile du bénéficiaire ?
- Les marchés sur lesquels les bénéficiaires se procureront les fournitures sont-ils concurrentiels, fonctionnels et intégrés ?
- La qualité, la sécurité et le rapport qualité-prix des articles disponibles sont-ils comparables à ceux des articles que fournirait le CICR ?



- Y a-t-il des aspects inflationnistes à prendre en considération ? Comment y remédier ?
- Quelles sont les mesures de contrôle budgétaire/normes à respecter ?
- Quels sont les lois, les règlements et les politiques publiques en matière de « revenus » de transferts monétaires ?
- Quel est le rapport coût-efficacité (coût total du transfert de l'argent aux bénéficiaires) des différents mécanismes de transfert financier ?
- Y a-t-il eu des fraudes dans le contexte concerné ?
- Y a-t-il des partenaires expérimentés ?

Si le résultat de l'étude de faisabilité est positif, l'équipe pluridisciplinaire doit ensuite sélectionner un ou plusieurs mécanismes de transfert monétaire. Les possibilités sont les suivantes :

- virement direct au compte bancaire des bénéficiaires ;
- remise directe d'un chèque au bénéficiaire ;
- guichets automatiques et cartes à puce ;
- services bancaires mobiles ou paiement par téléphone mobile ;
- paiement recourant à un intermédiaire ;
- distribution directe d'espèces par le CICR.

Si la distribution d'espèces n'est pas jugée viable, des bons (de provisions ou d'espèces) peuvent être envisagés.

Reportez-vous au chapitre 7 des lignes directrices du CICR en matière de programmes de transferts monétaires, qui présentent les avantages et les inconvénients des différentes solutions<sup>44</sup>.

**Comme pour tous les programmes d'assistance humanitaire, la première priorité est la sécurité des bénéficiaires et du personnel ; la distribution directe d'espèces est donc, en règle générale, la dernière option à envisager.**

---

<sup>44</sup> CICR, *Cash Transfer Programming : EcoSec, Logistics and Administration responsibilities and procedures*, CICR, Genève (document interne du CICR).

### 1.3 Proposition de projet

À partir de ces évaluations, l'unité Sécurité économique établit une proposition de projet comprenant, notamment, un budget, un cadre de suivi et une stratégie de sortie.

Le budget doit comprendre les éléments suivants :

- nombre de bénéficiaires multiplié par le montant à payer (dans la monnaie de paiement) ;
- coûts des ressources humaines ;
- coûts de transport ;
- frais de gestion (frais bancaires et autres frais) ;
- coûts administratifs (matériel de bureau nécessaire).

Le projet est soit intégré au cadre PFR (habituellement) ou n'est pas budgété (rarement). Dans les deux cas, la mise en œuvre est soumise à la procédure habituelle d'imputation des dépenses (AoE).

Alors que la planification est identique pour les espèces et pour les bons, la mise en œuvre suit différentes procédures selon qu'il s'agit d'espèces ou de bons.

## 2 MISE EN ŒUVRE DES TRANSFERTS MONÉTAIRES<sup>45</sup>

### 2.1 Documents nécessaires pour les règlements et la comptabilisation

Les justificatifs suivants doivent être présentés pour que le paiement soit effectué :

- copie de la demande d'achat (RO) de service et la demande de paiement (PR) / la copie d'un RO est paraphée ;
- copie du bon de commande (PO) avec la banque ou l'intermédiaire si la distribution des espèces n'est pas directe ;
- liste des bénéficiaires (par exemple dans EPMT) ;

---

<sup>45</sup> Outre les informations données dans cette section, les procédures standard du CICR prévoient aussi la répartition des activités et des responsabilités entre l'unité Sécurité économique et les divisions Logistique et Administration.

- informations sur le bénéficiaire envoyées à l'intermédiaire bancaire (le cas échéant) ;
- preuve du paiement aux bénéficiaires correspondants (confirmation de la banque ou du prestataire financier) ;
- copie des relevés bancaires ou autres états comptables des paiements mensuels ;
- en cas de paiements répétés, numéro de référence des pièces comptables des paiements précédents.

En cas de distribution directe d'espèces, des avances sont émises sur la base des documents numérotés 1 et 3 ci-dessus. La procédure est complétée sur la base des documents 1, 3 et 5.

## **2.2 Autres procédures pour certains types de programmes monétaires**

### **2.2.1 Paiements directs en espèces par le CICR**

À chaque fois que possible, un paiement direct en espèces doit être effectué par le caissier/le personnel administratif. Si ce n'est pas possible (par exemple paiements effectués sur le terrain), l'Administration doit procéder à des contrôles aléatoires, qui seront décidés par l'Administrateur. Le principe (séparation des tâches) est que le personnel de l'Administration manipule les espèces et toute dérogation à cette règle doit rester l'exception.

Les règles normales pour émettre/régler des avances s'appliquent lorsque des espèces quittent la délégation pour les besoins des paiements aux bénéficiaires.

En outre, les services ci-dessous sont chargés des tâches suivantes :

#### *Administration*

- veiller à ce que des espèces suffisantes soient disponibles au bureau ou à la sous-délégation au moment du paiement ;
- vérifier que les fonds sont assurés.

*Direction*

→ veiller à la sécurité de la manipulation des espèces.

*Logistique*

→ fournir le moyen de transport.

**2.2.2 Transfert monétaire conditionnel**

L'unité Sécurité économique est chargée des tâches suivantes :

- définir les conditions à remplir par les bénéficiaires ;
- établir un système de suivi pour vérifier que les conditions ont été remplies ;
- instaurer une procédure en cas de non-respect de leurs obligations par les bénéficiaires.

**2.2.3 Paiements de montant fixe**

Les montants payés aux bénéficiaires peuvent être fixes (montant identique pour tous) ou variables (les bénéficiaires recevront des montants différents en fonction de leurs besoins).

Si le montant fixe est censé permettre aux bénéficiaires d'acheter une certaine combinaison de produits et de services, la division Logistique doit établir la valeur de référence de cette combinaison dès le début du programme. Cette valeur de référence fixe le montant à transférer à chaque bénéficiaire (ou à chaque ménage bénéficiaire).

Cependant, il convient de suivre les prix des produits ou des services et d'établir un mécanisme de décision pour ajuster le montant en cas de variation ou modifier l'intervention si nécessaire (par exemple passer à une aide en nature) afin d'atteindre les objectifs visés par le transfert.

### 2.2.4 Paiements de montant variable

Si le montant de la somme à payer au bénéficiaire est déterminé par une liste personnalisée d'articles que celui-ci a besoin d'acheter (par exemple pour commencer un projet), l'unité Sécurité économique doit transmettre cette liste à la division Logistique pour contrôler que les tarifs/valeurs de référence sont corrects.

#### *Logistique*

- effectuer une analyse de marché et établir la valeur de référence des différents articles ;
- vérifier que les propositions de l'unité Sécurité économique sont conformes aux valeurs de référence ;
- établir un tableau de sélection conforme aux règles du CICR sur la gestion financière ;
- valider la valeur de chaque subvention.

#### *Administration*

- contrôler les valeurs de référence par rapport aux prix payés en paiements successifs.

## 3 MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES DE BONS

Il existe différentes formes de bons : les bons peuvent avoir une valeur monétaire ou une valeur de marchandise, être valables pour un seul produit ou service ou bien pour un ensemble de produits et de services. Un bon d'espèces est utilisé comme des espèces au sens où le prix d'un produit est fixé selon les mécanismes habituels du marché. Un bon de provisions n'est valable que pour un certain type et une quantité définie de produits ou de services. En général, les bons ont une durée de validité limitée.

La collecte des bons et des listes d'encaissements auprès des commerçants ainsi que le suivi des bons parvenus à expiration doivent être couverts par une clause spécifique du contrat signé avec le commerçant.

**Remarques :**

- Le paiement d'avances aux commerçants peut être approuvé par décision conjointe de l'unité Sécurité économique et des divisions Logistique et Administration ;
- Le paiement est effectué de préférence au compte bancaire du commerçant ;
- On peut décider de ne pas utiliser de listes d'encaissements en demandant aux commerçants de conserver les reçus de ce que les bénéficiaires ont acheté. Les listes d'encaissements peuvent faciliter le rapprochement et aider à s'assurer que les bénéficiaires qui collectent les produits sont ceux qui ont reçu les bons (pas de vol ou d'échange de bons).

### **3.1 Documents requis pour effectuer le paiement et l'enregistrement comptable**

Les justificatifs suivants doivent être présentés afin de déclencher, d'effectuer et de comptabiliser le paiement :

- copie de la demande d'achat (RO) ;
- copie du bon de commande (PO) avec les commerçants ;
- liste des bénéficiaires enregistrés (EPMT) et des bons qui leur ont été remis ;
- bons et liste d'encaissements (le cas échéant) ;
- facture du commerçant correspondant aux montants figurant sur les bons et sur la liste d'encaissement présentés ;
- document du commerçant confirmant le remboursement sur facture.

Les bons sont conservés dans les archives FAD\_REV conformément aux exigences légales applicables à la conservation des documents (dans le dossier du PO).

# FICHE D'ORIENTATION 6 : ASPECTS À COUVRIR DANS LE CADRE DE L'ACCOMPAGNEMENT À LA GESTION D'UNE MICROENTREPRISE

Lorsqu'il accède à une MEI, le bénéficiaire type a une vague idée et une expérience très modeste, voire nulle de la gestion d'entreprise. Comme l'indique le chapitre 6, une formation à la gestion d'entreprise devrait aider les bénéficiaires à se faire une idée plus précise de l'entreprise, à évaluer sa viabilité financière et à établir un plan pour la mettre en œuvre. Cette formation doit être pragmatique et adaptée au niveau de compétences des participants en lecture, en écriture et en calcul.

Lorsqu'on envisage de sous-traiter une formation à la gestion d'entreprise, tous les efforts doivent être faits pour que les aspects suivants soient couverts.

## 1. Définition et établissement d'un bon concept d'entreprise<sup>46</sup>

Ceux qui suivent une formation à la gestion d'entreprise doivent apprendre à définir et établir leur concept d'entreprise. La formation doit les aider à définir clairement :

- les produits ou services qui seront produits/fournis par l'entreprise ;
- les besoins des clients auxquels l'entreprise répondra ;
- les clients que ciblera l'entreprise ;
- comment l'entreprise vendra ses produits ou services.

<sup>46</sup> Il faut garder à l'esprit qu'en général, avoir une idée d'activité est un critère d'accès à une MEI. Prévoir « la génération d'un concept d'entreprise » dans le programme d'une formation à la gestion d'entreprise suppose donc de concevoir ce module pour des individus qui n'ont pas encore été sélectionnés pour une MEI, c'est-à-dire de futurs bénéficiaires potentiels.

La formation doit aussi inciter les participants à réfléchir à leur capacité à gérer l'entreprise qu'ils envisagent de créer. Elle doit les aider à déterminer :

- s'ils ont les compétences pratiques pour produire les biens ou services ;
- s'ils ont les compétences de gestion des connaissances nécessaires pour gérer et suivre l'entreprise ;
- si leur situation personnelle leur permet de créer et de gérer une entreprise.

Enfin, la formation doit montrer aux participants comment analyser la qualité de leur concept d'entreprise par rapport à leur futur environnement opérationnel. Pour cet exercice, l'analyse SWOT est un outil utile, fréquemment utilisé. Elle invite les participants à analyser les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de leur projet d'activité par rapport à leur futur environnement opérationnel.

## **2. Commercialisation des produits**

Les créateurs d'entreprise doivent acquérir des notions générales de la commercialisation des produits et des services – c'est-à-dire comment ces produits et services touchent les clients. Pour renforcer l'attrait de leurs produits et services, ils peuvent ajuster quatre variables :

- le produit lui-même ;
- le prix ;
- la promotion (communication) ;
- le lieu et le mode de vente.

C'est ce qu'on appelle les quatre P du marketing (de l'anglais *product, price, promotion, place*), qui doivent être abordés dans la formation. Celle-ci doit expliquer aux participants comment concevoir les quatre P pour bien commercialiser leurs produits et services. Les exemples doivent correspondre aux types d'entreprises que les participants prévoient de créer.

Des notions de base du marketing aideront les participants à réaliser une étude de marché car ils sauront ainsi de



quelles informations ils auront besoin pour évaluer leur environnement opérationnel.

### 3. Étude de marché

Les créateurs d'entreprises doivent bien comprendre leur futur environnement opérationnel et les marchés qu'ils ciblent. Puisqu'ils ne possèdent probablement pas ces connaissances, il faut leur donner des indications sur la réalisation d'une étude de marché. La formation doit couvrir les informations qu'ils doivent recueillir sur les aspects suivants :

- clients auxquels ils prévoient de vendre leurs produits ;
- concurrents qui vendent des produits ou services identiques ou comparables ;
- fournisseurs auxquels ils prévoient d'acheter leurs matières premières et leur équipement ;
- infrastructures requises et disponibles ;
- règles et réglementation applicables au marché.

De plus, la formation doit leur donner une idée de la meilleure façon d'obtenir ces informations.

L'étude de marché doit leur donner les informations nécessaires pour déterminer la viabilité financière de leur entreprise (par exemple, prix des intrants et du matériel, volume de ventes potentiel, prix de vente approximatif).

### 4. Estimation de la viabilité financière d'un concept d'entreprise

Avant de démarrer leur activité, les participants doivent évaluer la viabilité financière de leur activité, c'est-à-dire déterminer si elle réalisera un bénéfice. La formation doit leur permettre d'acquérir de bonnes notions des aspects financiers de leur future activité. Elle doit les aider :

- à estimer le chiffre d'affaires potentiel ;
- à fixer les prix de vente ;
- à déterminer les charges directes et indirectes ;
- à calculer les amortissements ;
- à calculer le bénéfice et la marge bénéficiaire.

S'ils ne maîtrisent pas les aspects financiers de leur activité, ils auront de grosses difficultés à la gérer.

La formation doit aussi couvrir les besoins en fonds propres car une entreprise ne peut pas fonctionner sans fonds propres suffisants. Elle doit montrer comment calculer les besoins de fonds propres et analyser :

- les capitaux d'investissement nécessaires (montant dont ils ont besoin pour démarrer l'entreprise) ;
- le besoin en fonds de roulement (montant dont ils ont besoin pour faire tourner l'entreprise en attendant que le chiffre d'affaires couvre les charges d'exploitation) ;
- les solutions possibles pour obtenir du capital (subventions, fonds personnels, prêts, etc.).

## **5. Gestion et suivi des finances de l'entreprise**

Tout entrepreneur doit suivre et gérer les aspects financiers de son entreprise. Il est donc important que les participants possèdent – et sachent utiliser – un système de comptabilité élémentaire qui leur permettra de suivre le chiffre d'affaires, les charges et le bénéfice. La formation doit leur fournir un système de comptabilité simple et leur apprendre à s'en servir. Ce système doit au moins comporter :

- un livre de caisse pour suivre et gérer la trésorerie ;
- un système de gestion des ventes à crédit ;
- un système de gestion des achats à crédit.

La formation doit expliquer aux participants comment gérer techniquement les finances de l'entreprise ainsi que le chiffre d'affaires, les charges et le bénéfice, mais elle doit aussi souligner l'importance des points suivants :

- prévoir le salaire de l'entrepreneur ;
- conserver un fonds de roulement suffisant ;
- mettre de l'argent de côté pour les matériels à remplacer (amortissements) ;
- constituer une épargne pour faire face aux imprévus ;
- séparer les finances de l'entreprise des finances personnelles.

## 6. Résumé

Les aspects ci-dessus permettront aux participants d'accomplir toutes les tâches nécessaires à l'établissement d'un business plan simple. La formation doit les aider à résumer ce qu'ils ont appris et à réunir toutes les informations de manière condensée. Une approche possible est de leur montrer comment établir un business plan simple qui :

- définit et développe le concept d'entreprise ;
- détermine les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les risques de l'activité qu'ils projettent ;
- définit leur plan marketing de base ;
- présente les informations recueillies sur le marché ;
- estime le chiffre d'affaires, les charges et le résultat potentiels ;
- détermine les fonds nécessaires pour démarrer l'activité.

# FICHE D'ORIENTATION 7 : QUESTIONS POUR L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES SOCIALES DES IMF

Cette fiche d'orientation présente une esquisse des principaux facteurs et indicateurs à prendre en compte dans l'évaluation des performances sociales d'une IMF. Comme l'indique le chapitre 8, les performances sociales sont un des critères prioritaires à prendre en compte dans la sélection d'une IMF partenaire. Cette esquisse s'inspire des lignes directrices établies par CERISE<sup>47</sup>, qui sont organisées en quatre thèmes : démarche en direction des pauvres et des exclus ; adaptation des produits et services aux clients cibles ; amélioration du capital social et politique des clients ; responsabilité sociale de l'IMF.

## 1. Démarche en direction des pauvres et des exclus

- L'IMF sélectionne-t-elle les zones dans lesquelles elle opère sur la base de la pauvreté et de l'exclusion (zones urbaines pauvres ou zones rurales reculées) ?
- Si oui, comment réalise-t-elle les études socioéconomiques pour identifier les zones pauvres ?
- L'IMF emploie-t-elle des indicateurs objectifs (illettrisme, taille de l'exploitation agricole, etc.) et un classement participatif du niveau de richesse pour améliorer sa démarche ?
- L'IMF accepte-t-elle d'octroyer des prêts exclusivement garantis par des garanties sociales (groupes de solidarité, recommandations de tiers, garanties commerciales faibles) ?

---

<sup>47</sup> CERISE, *Social Performance Indicators (SPI)*, 2011.

- L'IMF a-t-elle des politiques et méthodologies particulières pour toucher les zones reculées ou pour faciliter l'accès à une population exclue ou à des clients pauvres ?
- L'IMF fournit-elle des prêts de faible montant pour faciliter l'accès des pauvres (prêts de moins de 30% du PNB par habitant) ?
- L'IMF autorise-t-elle de petites mensualités (moins de 1% du PNB par habitant) ?
- L'IMF autorise-t-elle l'ouverture de comptes d'épargne avec de très faibles montants (moins de 1% du PNB par habitant) ?
- Quel est le pourcentage d'agences situées dans des zones où il n'y a aucune autre IMF ou banque ?
- Quel est le pourcentage d'emprunteurs de sexe féminin ?
- Quel est le pourcentage de clients figurant parmi les très pauvres ?
- Quel pourcentage représentent les prêts à la création d'entreprises ?
- Quel pourcentage représentent les nouveaux bénéficiaires d'un prêt ?
- L'IMF opère-t-elle des compensations entre les résultats de ses différentes agences ou de ses différents produits de prêt ?

## **2. Adaptation des services et des produits aux clients cibles**

- Combien de types de produits de prêt l'IMF octroie-t-elle ?
- L'IMF octroie-t-elle des prêts pour urgence sociale ?
- L'IMF octroie-t-elle des prêts spécifiquement adaptés aux besoins de production et à la création de richesse ?
- L'IMF autorise-t-elle ses agences locales à adapter leurs produits et services aux besoins des clients ?
- L'IMF propose-t-elle des produits d'épargne volontaire ? Sont-ils expressément adaptés aux besoins sociaux des clients ?
- L'IMF se sert-elle d'études de marché pour déterminer les besoins de sa clientèle actuelle et potentielle ?

- Quelle est la flexibilité du système de remboursement pour les clients (l'IMF propose différentes formules, l'échéancier est décidé avec les clients) ?
- Les chargés de clientèle cherchent-ils à faciliter les opérations afin que les clients n'aient pas à se rendre à l'IMF ?
- Les horaires d'ouverture répondent-ils aux besoins des plus vulnérables ?
- Combien d'études de marché l'IMF a-t-elle effectuées pour améliorer la qualité de ses services à la clientèle ?
- L'IMF sait-elle pourquoi les clients ont abandonné ou sont inactifs ?
- L'IMF a-t-elle une stratégie spécifique et proactive pour associer des services non financiers et des services financiers pour ses clients (formation à la gestion d'entreprise, alphabétisation, services de santé) ?

### **3. Bénéfices économiques et sociopolitiques pour les clients et leurs familles**

- L'IMF suit-elle l'évolution du niveau de pauvreté ou de la situation économique de ses clients ?
- L'IMF a-t-elle, pour son personnel, un système d'incitation lié à des objectifs de performance sociale ?
- L'IMF a-t-elle pris des mesures pour corriger des impacts négatifs sur la cohésion sociale ou le bien-être des clients ?
- L'IMF a-t-elle une politique formalisée sur l'emploi de ses bénéficiaires dans l'intérêt de ses clients ?
- Les clients ont-ils accès aux états financiers de l'IMF ?
- Quel est le pourcentage de croissance de l'épargne volontaire ?
- Y a-t-il des représentants des clients et participent-ils au processus décisionnel ?
- Si oui, comment sont-ils sélectionnés ?
- Y a-t-il un réseau de clients qui peuvent partager et résoudre certains problèmes des clients en dehors de l'accès aux services financiers ?

#### **4. Responsabilité sociale de l'IMF**

- Comment l'IMF gère-t-elle son personnel (avantages en nature, transparence, formation et autonomisation) ?
- Que fait l'IMF pour éviter le surendettement des clients ?
- L'IMF a-t-elle déjà réalisé des études pour évaluer l'impact social et économique des services qu'elle fournit (processus de sélection, pressions pour le remboursement, impact des prêts aux femmes sur les liens sociaux intrafamiliaux, etc.) ?
- L'IMF fournit-elle une assurance qui libère la famille de la dette en cas de décès de l'emprunteur ?
- L'IMF a-t-elle une politique environnementale pour les microentreprises qu'elle finance et pour elle-même ?
- L'IMF a-t-elle une politique spécifique concernant les activités financées par des prêts individuels qui ont une forte valeur sociale pour la communauté locale (projets de finance qui peuvent sembler risqués mais sont innovants et ont un impact social positif) ?
- Combien de fois l'IMF a-t-elle aidé la communauté locale en apportant un soutien financier aux projets communautaires ?
- L'IMF a-t-elle une procédure de réclamation pour les clients et leur explique-t-elle son fonctionnement ?

## **MISSION**

Organisation impartiale, neutre et indépendante, le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) a la mission exclusivement humanitaire de protéger la vie et la dignité des victimes de la guerre et de la violence interne, et de leur porter assistance. Il s'efforce également de prévenir la souffrance par la promotion et le renforcement du droit et des principes humanitaires universels. Créé en 1863, le CICR est à l'origine des Conventions de Genève et du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, dont il dirige et coordonne les activités internationales dans les conflits armés et les autres situations de violence.





CICR