CREATION D'UN
CENTRE RESSOURCE POUR LE MICRO-CREDIT
En
EUROPE DE L'OUEST

Une initiative transnationale
En réponse aux besoins exprimés par
Les Institutions de Micro-Crédit (IMC)
d'Europe de l'Ouest

ETUDE DE FAISABILITE & BUSINESS PLAN

Etude financée par
La Caisse des Dépôts et Consignations et ADIE International (France)

Etude réalisée par
Véronique Salze-Lozac'h

VSL CONSULTING
10, rue Michel-Hubert DESCOURS
27300, BERNAY
FRANCE
Tél: 02 32 44 79 12 - Fax : 02 32 43 62 18
E-mail: vsl.consulting@wanadsoo.fr

RESUME

Le projet d'un Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest (CRM) a pour vocation la promotion et le développement du micro-crédit, et des institutions de micro-crédit, en Europe de l'Ouest, afin d'accroître leur efficacité et améliorer la performance de leurs actions envers leur population-cible de personnes socialement et économiquement exclues.

Le Centre s'engage ainsi à apporter un soutien aux institutions de micro-crédit, existantes ou à venir, dans leurs efforts pour combattre la pauvreté, contribuer à la création d'emploi, et promouvoir l'initiative économique par le développement de la micro-entreprise et de l'emploi indépendant.

Ce Centre-Ressource résultera de l'association d'acteurs et d'opérateurs du secteur du micro-crédit en Europe de l'Ouest avec pour objectifs communs de :

- **Développer les échanges transnationaux** d'expertises, de formation ou d'appui technique, pour ses membres et/ou clients, pour une plus grande efficacité de leurs actions envers les populations les plus démunies.
- **Organiser des actions communes** permettant d'apporter une plus grande visibilité et une meilleure reconnaissance du professionnalisme du secteur.
- **Promouvoir le développement et la diffusion des meilleures pratiques**, dans le secteur du micro-crédit en Europe de l'Ouest.

Ce nouveau Centre Ressource appuiera son action sur une **collaboration étroite avec le MFC** (Micro-Finance Centre for Eastern and Central Europe and the NIS), basé en Pologne, et qui a déjà développé une expertise internationalement reconnue dans ce domaine.

Cette proposition de projet a été initiée par ADIE International (Association pour le Droit à l'Initiative Economique International, France) en coordination avec des partenaires associés **:**

- **Des opérateurs de Micro-crédit** : ANDC, Portugal ; CREDAL, Belgique ; AGEMI, Italie ; People's Aid, Norvège ; First Step, Irlande ; Caixa Catalunya-Un Sol Món Foundation, Espagne…
- **Des structures associées** : New Economics Foundation, Grande-Bretagne ; Evers & Jung, Allemagne ; Inaise, Belgique…

L'Etude de faisabilité est basée sur les résultats d'une analyse de la demande et des besoins des acteurs du micro-crédit en Europe de l'Ouest, qui ont tous exprimé leur fort soutien au projet de création d'un Centre Ressource pour le Micro-crédit dans cette région du monde.

Le CRM aura pour mission de **créer un réseau de compétences et d'expériences**.
Les opérateurs d'Europe de l'Ouest ont unanimement insisté sur le besoin d'une mise en réseau des acteurs du secteur et leur volonté d'agir ensemble à travers une structure comme le futur Centre Ressource. Ils ont, de plus, exprimé leur intérêt pour des offres de formations spécifiquement adaptées au secteur du micro-crédit et à l'environnement économique, social et législatif des pays d'Europe occidentale. Leurs objectifs sont de :

- *Promouvoir le partage de connaissance à travers des ateliers de travail, des sessions de formation et des rencontres.*
- *Développer et diffuser les Meilleures Pratiques en termes de micro-crédit.*
- *Diffuser l'information sur le secteur (en interne et vers l'extérieur).*

Bien que la demande ait besoin de s'organiser, les perspectives de développement (en volume) et de diversification des services, sont importantes.

Le Plan d'Action proposé est le suivant :
Phase 1 : Une structure légère et décentralisée
Phase 2 : Accroissement des capacités

Phase 3 : Etape de Consolidation

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION **5**

I. LES CHOIX STRATEGIQUES : CONTEXTE ET OBJECTIFS **8**

1.1 LE MICRO-CREDIT, UN SECTEUR EN FORTE CROISSANCE EN EUROPE DE L'OUEST 8
1.1.1 Qu'entend-on par micro-crédit ? ***8***
1.1.2 Une exigence de professionnalisme et d'accroissement des capacités ***9***
1.1.3 Apprendre par les échanges : le besoin d'un réseau constructi ***9***
1.2 LE CENTRE RESSOURCE POUR LE MICRO-CREDIT EN EUROPE DE L'OUEST : MISSIONS PROPOSEES . 10
1.2.1 Mission globale ***10***
1.2.2 Mission opérationnelle ***11***

II. LE MARCHE : COMBLER L'ECART ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE **12**

2.1. UNE DEMANDE CROISSANTE EN FORMATION ET AUTRES SERVICES 12
2.1.1. Consultation des acteurs du micro-crédit ***12***
2.1.2. Une demande pour des services ciblés de haute qualité ***14***
2.2. UNE OFFRE PEU SATISFAISANTE EN MATIERE D'APPUI TECHNIQUE EN EUROPE DE L'OUEST 16
2.2.1. Des formations généralistes et un appui technique inadaptés ***17***
2.2.2. Quelques rares formations spécialisées et programmes d'appui technique ***17***
2.2.3. Une expérience réussie en Europe de l'Est : le MFC ***18***

III. LE FUTUR CENTRE RESSOURCE POUR LE MICRO-CREDIT EN EUROPE DE L'OUEST : OBJECTIFS ET ORGANISATION **21**

3.1. OBJECTIFS SPECIFIQUES 21
3.1.1. Une action orientée vers la performance ***21***
3.1.2. Des services de qualité spécialisés et ciblés ***22***
3.2. OBJECTIFS OPERATIONNELS DU CENTRE RESSOURCE 23
3.2.1. Services proposés ***23***
3.2.2. Création d'un réseau et diffusion de l'information ***24***
3.2.3. Formation et ateliers ***25***
3.2.4. Formation des formateurs ***27***
3.2.5. Appui technique et promotion du réseau ***28***
3.2.6. .. Développement et diffusion des Meilleures Pratiques de Micro-crédit en Europe de l'Ouest ***29***

IV. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE PROPOSEE ET PLAN D'ACTION **30**

4.1. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE 30
4.1.1. S'appuyer sur l'expérience des praticiens du micro-crédit ***30***
4.1.2. Une structure légère et décentralisée ***31***
4.2. PLAN D'ACTION : UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE 33
4.2.1. Un fort potentiel de développement ***34***
4.2.2. Les phases d'implémentation proposées ***34***

V. BUDGET & FINANCEMENT **39**

5.1. BUDGET OPERATIONNEL PROJETE 39
5.2. BUSINESS-PLAN PROJETE (TABLEAUX) 39

ANNEXES
Annexe 1: Questionnaire de l'étude de marché
Annexe 2 :Etude de marché: "Consultation Feedback" et extrait en français

INTRODUCTION

A Lisbonne comme à Nice, la Commission Européenne a considéré la lutte contre le chômage et la promotion d'un accès durable à l'emploi pour les femmes et les hommes socialement exclus, comme des objectifs prioritaires pour réduire la fracture sociale.

Dans ce combat contre l'exclusion, la promotion de la création de son propre emploi par le micro-crédit est régulièrement citée par les décideurs européens comme l'un des outils les plus innovants et les plus performants.

Cependant, alors que le micro-crédit est régulièrement utilisé dans les pays en développement, et se développe également aux Etats-Unis ou en Europe de l'Est, ce secteur demeure largement sous-dimensionné en Europe Occidentale.

Bien qu'encore émergent en Europe de l'Ouest, le secteur du micro-crédit a prouvé son efficacité et commence à s'organiser afin d'accroître ses performances et son professionnalisme.

En créant un Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest, le secteur du micro-crédit de cette région du monde entend construire un réseau fort et le formaliser par une association légale, forte d'un conseil d'administration, d'un centre internet interactif, et d'un centre ressource, avec pour objectifs le développement des échanges et de la coopération entre les praticiens du micro-crédit en Europe de l'Ouest.

Un projet initié par les acteurs du micro-crédit en Europe de l'Ouest…

Les 11 et 12 décembre 2000, la première «conférence Européenne sur le micro-crédit et la micro-entreprise, pour la croissance et l'emploi », était organisée, à Paris, par le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, accueillant plus de 350 participants de 29 pays.

A cette occasion, le besoin d'échanges et de coopération entre les programmes de micro-crédit en Europe de l'Ouest a été mentionné, et l'organisation d'un réseau reliant les opérateurs de micro-crédit en Europe de l'Ouest a été recommandée comme un moyen efficace de favoriser les échanges de savoir-faire dans la lutte contre l'exclusion économique. Une demande largement exprimée par les opérateurs de micro-crédit en Europe Occidentale dans d'autres occasions comme en Italie, lors de la conférence «finance locale » de Florence en septembre 2001.

Pour répondre à ce besoin, ADIE et ses partenaires européens ont initié une discussion entre les principaux acteurs du micro-crédit en Europe de l'Ouest sur la création d'outils adaptés.

Deux projets, liés l'un à l'autre, ont été identifiés :

1. Le développement d'un large réseau professionnel d'opérateurs, à travers la création d'un **SITE INTERNET**,

2. La création d'un **RESEAU DE FORMATION ET D'INFORMATION** pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest (le Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest, CRM).

Cette proposition de création d'un Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest est le résultat d'un partenariat étroit entre l'ADIE et ses partenaires européens :

- **Des opérateurs de Micro-crédit** dont : ANDC, Portugal ; CREDAL, Belgique ; AGEMI, Italie ; People's Aid, Norvège ; First Step, Irlande ; Caixa Catalunya-Un Sol Món Foundation, Espagne ;
- **Des structures Associées** : New Economics Foundation, Grande-Bretagne ; Evers & Jung, Allemagne, Inaise, Belgique ; et
- **Le MFC (Micro-Finance Centre for Eastern and Central Europe),** Pologne.

... Pour les praticiens du micro-crédit en Europe de l'Ouest et leurs populations-cibles...

La création d'un Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest (CRM) permettra d'améliorer l'introduction des «meilleures Pratiques » en termes de micro-crédit, telles que définies, formalisées et synthétisées en fonction de nombreuses expériences internationales. L'adaptation de ces «meilleures Pratiques » à l'environnement spécifique des pays européens devrait garantir une plus grande efficacité des interventions envers les populations les plus démunies et devrait réduire le coût de ces interventions ;

Le CRM, tout en restant ouvert aux expériences internationales, a pour objectif de développer et d'améliorer une **expertise typiquement européenne** adaptée et centrée sur l'utilisation du micro-crédit comme d'un outil efficace et performant pour lutter contre des situations d'exclusion économique en Europe de l'Ouest.

... Pour un secteur du micro-crédit en Europe, fort, organisé et professionnel…

Pourquoi ce thème est-il prioritaire dans l'action de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale en Europe ?

L'exclusion économique et sociale reste un problème essentiel en Europe de l'Ouest quand on sait que la pauvreté touche encore 12% des foyers.

En Europe, 9.5 millions d'entreprises sont des très petites entreprises n'ayant pas d'employé. Des personnes exclues socialement sont les créateurs de près de la moitié de ces très petites entreprises.

De nombreuses personnes socialement ou économiquement désavantagées n'ont pas l'opportunité de créer leur propre activité économique par manque d'accès au crédit et au soutien à la création d'entreprise.

ETUDE DE FAISABILITE & BUSINESS PLAN

PREMIERE SECTION

L'ANALYSE DE LA DEMANDE

I. LES CHOIX STRATEGIQUES : CONTEXTE ET OBJECTIFS

1.1 Le Micro-crédit, un secteur en forte croissance en Europe de l'Ouest

1.1.1 Q'entend-on par micro-crédit ?

Bien que le micro-crédit couvre un large spectre de population-cible, de prêts et de procédures, on reconnaît de manière générale qu'un certain nombre de critères sont communs à tous les programmes de micro-crédit.

Ces critères ont été définis au niveau international et reconnus comme pertinents au niveau européen. Ils relèvent globalement de la nature de la population-cible, de la nature du financement, du montant moyen des prêts et des taux d'intérêts et des procédures d'analyse des candidatures.

- ***Population-cible :*** Le micro-crédit s'adresse aux personnes exclues du marché du travail et/ou n'ayant pas accès aux services des banques commerciales. La population-cible comprend généralement des personnes qui vivent des prestations sociales (comme le Revenu Minimum d'Insertion en France) et des chômeurs longue durée qui se voient refuser l'accès à des services bancaires. La population-cible peut être définie de façon plus spécifique dans certains programmes, qui décident, par exemple, de porter leur attention sur les femmes ou sur un groupe ethnique déterminé.

- ***Nature du financement :*** Le financement doit être destiné à une activité économique et non à une simple consommation. Dans le cas du micro-crédit, le financement doit avoir un coût. Les «prêts sans intérêts », «prêts sur l'honneur », «avances remboursables » ou les investissements en capitaux propres ou en quasi-fonds propres (tels que pratiqués par les 'Business Angels'), se sont avérés très utiles et efficaces, et bien qu'ils puissent servir de levier dans l'obtention de prêts de la part d'une banque ou même d'un programme de micro-crédit, ils ne peuvent être considérés comme des micro-crédits à part entière.

- ***Montants des prêts :*** Les prêts doivent être d'un faible ou très faible montant (≤ 10 000 Euro) ;

- ***Taux d'intérêts :*** Les taux d'intérêts pratiqués par les programmes de micro-crédit sont un élément essentiel qui va leur permettre d'atteindre une viabilité financière. Leur but final est de couvrir le coût du crédit pour l'opérateur. Le niveau des taux d'intérêts appliqués par les programmes de micro-crédit peut varier considérablement d'un pays à l'autre ou d'un programme à l'autre. Cependant, le micro-crédit est caractérisé par des taux qui sont au moins alignés avec les taux du marché.

- ***Procédures d'analyse des candidatures :*** Elles doivent être simples et rapides, par égard pour le candidat, et avec des critères clairement établis. La viabilité économique du projet, et non seulement l'aspect social de la situation, doit être prise en compte comme critère d'approbation.

Les programmes de micro-crédit peuvent être mis en œuvre au niveau national (ex. ADIE, en France ou ANDC, au Portugal), au niveau régional (ex. CREDAL, en Belgique ou AGEMI, en Italie), ou au niveau local ou d'un quartier (ex. Street Cred à East London).

Le secteur du micro-crédit regroupe des partenaires publics (du niveau local au niveau européen), des partenaires privés (comme les banques) et des partenaires du *secteur tertiaire* (comme les ONGs et les travailleurs sociaux), avec pour objectif commun de combattre le chômage et l'exclusion économique.

Ce partenariat contribue à coordonner les actions des différents acteurs et réduit les coûts de l'accompagnement et du suivi requis par la population-cible. Il facilite l'insertion rapide des bénéficiaires dans le marché du travail (en particulier à travers l'implication des banques).

Le micro-crédit stimule l'emploi indépendant et la création d'entreprise non seulement parce qu'il facilite et soutient les initiatives de ses bénéficiaires mais aussi parce qu'il incite les autorités publiques à investir dans des programmes basés sur l'initiative et l'autodétermination plutôt que sur l'assistanat.

1.1.2 – Une exigence de professionnalisme et d'accroissement des capacités

Dans un contexte de fort développement du secteur, un haut professionnalisme des acteurs est crucial.

Le développement du micro-crédit en Europe de l'Ouest a conduit à la création de programmes dans des contextes et avec des méthodologies variés. Bien que le contexte dans lequel ils opèrent ainsi que leurs procédures et méthodologies soient différents, ils ont à faire face au même type d'écueils et de préoccupations, et visent tous **une plus grande efficacité et des coûts réduits**. Alors que ce secteur et que les programmes eux-mêmes croissent et se développent, leurs besoins en matière d'expertise financière, d'outils de gestion de l'information et autre savoir-faire technique s'accentuent.

La rentabilité et l'efficacité sont des exigences qui requièrent de la part des responsables de programmes et des opérateurs un haut degré de professionnalisme. Cette demande légitime de professionnalisme et d'expertise vient à la fois des programmes eux-mêmes et de leurs différents partenaires (publics et privés).

Une part importante de la crédibilité des programmes et de l'ensemble du secteur du micro-crédit repose pour l'essentiel sur la capacité des opérateurs eux-mêmes à développer leur expertise, à tirer des leçons de leur expérience et à s'organiser. Pour rester ou devenir viable à long terme, il est important que les IMC (Institutions de Micro-Crédit) existantes et futures renforcent leur capacité interne en termes de techniques financières, de référentiels d'évaluation, d'autres techniques d'évaluation, et enfin qu'elles aient accès aux expériences et au savoir-faire internationaux.

1.1.3 Apprendre par les échanges : le besoin d'un réseau constructif

Les réunions et conférences spécialisées qui ont eu lieu en Europe de l'Ouest au cours des dernières années ont souligné le besoin de développer les échanges entre les opérateurs de micro-crédit dans cette partie du monde. Les contacts et les liens qui y ont été établis doivent

être renforcés et organisés par les opérateurs eux-mêmes afin de générer des bénéfices techniques et de longue durée grâce à ces contacts.

Des échanges transnationaux efficaces
La nature de l'activité, la charge de travail des opérateurs de micro-crédit et le manque de moyens financiers pour les déplacements et les échanges, rendent cruciale, et de manière encore plus accrue que dans d'autres secteurs, la nécessité d'organiser des réunions efficaces et ciblées, avec des ateliers spécialisés apportant des réponses techniques à des problèmes pratiques. Un Centre de Micro-crédit en Europe de l'Ouest, allié au site web du micro-crédit, aidera à faire converger les échanges transnationaux et à mettre à la portée de tous des ateliers et des sessions de formation spécifiques.

Défense d'intérêts communs et visibilité
L'efficacité des actions des programmes de micro-crédit à travers l'Europe de l'Ouest a aussi donné naissance à une demande croissante pour une plus grande reconnaissance et donc une meilleure visibilité de leur travail, de leurs résultats et de leur impact effectif sur leur population-cible.

En parlant d'une seule et même voix à travers le Centre de Micro-crédit en Europe de l'Ouest, les institutions de micro-crédit visent à une plus grande reconnaissance de leurs actions, et de leurs besoins, grâce à des recherches, des études communes, des actions de communication, et à donner une meilleure visibilité externe de leur secteur d'activité.

1.2 - Le Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest : Missions proposées

Le CRM en Europe de l'Ouest : une organisation desacteurs du micro-crédit, gérée par les acteurs du micro-crédit, au service des opérateurs de micro-crédit et de leur population-cible.

1.2.1 – Mission globale

Le Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest regroupera des opérateurs de programmes de micro-crédit ainsi que d'autres partenaires actifs dans le domaine, et reposera sur une collaboration constructive avec le MFC (Micro-Finance Centre for Eastern and Central Europe and the NIS), qui a développé avec succès une expertise dans le domaine.

Ce Centre s'engagera à aider les Institutions de Micro-Crédit (IMC) existantes ou futures dans la poursuite de leurs objectifs :

- *Combattre la pauvreté et l'exclusion économique.*
- *Créer des emplois et promouvoir l'initiative économique par le développement des micro-entreprises et de l'emploi indépendant.*
- *Améliorer l'accès au crédit des personnes à bas revenus.*

La mission du CRM consistera à aider les IMC (Institutions de Micro-crédit) dans leurs efforts pour atteindre leurs propres objectifs en termes de développement, d'efficacité, de rentabilité, etc., tout en poursuivant l'objectif ultime de réduction de la pauvreté à travers l'emploi indépendant et la création d'entreprise par des personnes socialement et économiquement exclues.

1.2.2 Mission opérationnelle

La création d'un Centre Ressource comporte une composante strictement opérationnelle. Elle cible en priorité les institutions de micro-crédit européennes membres du réseau.

Les activités du Centre Ressource seront organisées autour des objectifs suivants :

- Création et optimisation d'un réseau opérationnel d'opérateurs de micro-crédit et d'acteurs associés (1) répondant à des critères spécifiques (à définir par le Conseil d'Administration) afin de permettre aux institutions de micro-finance en Europe de l'Ouest de partager des informations et des expériences, et (2) visant à étendre ce réseau à de nouveaux programmes. La création d'un site web de micro-crédit serait un outil essentiel de ce réseau.
- Promotion de l'apprentissage mutuel et des échanges entre membres (y compris à travers le développement et l'animation du site web du micro-crédit en Europe de l'Ouest).
- Développement et diffusion des Meilleures Pratiques, basés sur le transfert et l'adaptation, dans l'environnement de l'Europe de l'Ouest, des meilleures pratiques internationales, en améliorant les programmes existants et en facilitant le développement de nouveaux programmes grâce à des sessions de formation et un appui technique.
- Coordination de la recherche et des enquêtes (conduites par des membres) sur le micro-crédit en Europe, pour une meilleure connaissance et visibilité externe du secteur (ex. des informations sur le micro-crédit, son coût, ses méthodes, ses bénéficiaires et ses résultats, peuvent être collectées et analysées).
- Encouragements aux partenariats techniques et financiers avec des partenaires externes tels que l'Union Européenne, les banques, les institutions financières, les sociétés privées, etc.

Ces actions devraient garantir une plus grande efficacité des programmes de micro-crédit visant les personnes les plus démunies et devraient réduire le coût de ces interventions.

II. LE MARCHE : COMBLER L'ECART ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE

2.1. Une demande croissante de formation et autres services

2.1.1. Consultation des acteurs du micro-crédit

Population-cible et méthodologie[1]

Une enquête a été conduite au printemps 2002 avec les objectifs suivants :
- Identifier le besoin et la demande potentielle pour un Centre Ressource
- Evaluer cette demande (quantitativement et qualitativement)

87 exemplaires d'un **questionnaire**[2], en anglais et en français, ont été distribués à des organisations / individus concernés dans 11 pays d'Europe de l'Ouest, principalement :
- Des opérateurs de micro-finance en Europe de l'Ouest
- Des fonds de crédit et des bailleurs de fonds de crédit intermédiaires
- Des banques impliquées dans des opérations de micro-finance
- Des Institutions caritatives, Trusts et Fondations
- Des instituts de recherche
- Des cabinets de conseil spécialisés dans la micro-finance
- Des fournisseurs de formation sur le micro crédit et basés en Europe de l'Ouest

Des réunions de consultation et des discussions ont été conduites avec les acteurs du secteur dans toute l'Europe, ainsi qu'avec le MFC (Micro-Finance Centre for Eastern and Central Europe and the NIS, Pologne) et des membres de la Commission Européenne.

Enfin, la **Conférence organisée à Bergen** (5-7 juin 2002, Bergen, Norvège) par le programme Equal Credit, a été l'occasion de présenter le projet d'un Centre pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest et de recueillir les réactions et suggestions de tous les participants. Les résultats de cette consultation complémentaire et les premières indications du « comité de pilotage »[3] du futur CRM sont inclus dans le présent document.

Les structures et les individus contactés ont tous exprimé leur fort soutien au projet et confirmé leur demande de formation et d'appui technique.

[1] Voir Annexe II « Consultation Feedback », VSL Consulting, Avril 2002, page 3.
[2] Voir Annexe I; Questionnaire (taux de retour de 21 questionnaires remplis).
[3] Le « comité de pilotage » pour le projet comprend : l'ADIE, France ; FIRST STEP, Irlande ; la NEW ECONOMICS FOUNDATION, Royaume-Uni ; EVERS & JUNG, Allemagne ; ANDC, Portugal ; MAG2 FINANCE, Italie ; AGEMI s.p.a. , Italie ; FUNDACIO UN SOL MON-CAIXA Catalunya, Espagne. D'autres acteurs du micro-crédit ont été consultés, et notamment : SOFI, Belgique, INAISE, Belgique ; CREDAL, Belgique BANCA ETICA, Italie, le MICROFINANCE CENTRE pour C&EE et NIS, Pologne ; STREET U.K, UK.

Caractéristiques du marché : Une diversité qui recouvre une réelle communauté de besoins et de demandes.

Le «marché » de la formation et des services techniques pour les opérateurs de micro-crédit en Europe de l'Ouest est un nouveau marché qui, comme le micro-crédit, n'est pas encore très bien organisé ni structuré dans nos pays.

Les praticiens opèrent à des niveaux géographiques différents, avec des populations-cibles et des procédures différentes. Cependant, il ressort de l'étude, qu'au-delà de cette diversité, les acteurs du micro-crédit en Europe de l'Ouest partagent un socle de valeurs communes, des objectifs et des besoins communs, qui constituent une base solide pour **un secteur du micro-crédit fort, organisé et unifié (sinon homogène) en Europe de l'Ouest.**

Il est apparu que l'ancienneté et la taille des programmes a un impact sur les besoins en formation et en services techniques, ainsi que sur le type de services requis[4].

- Les programmes de plus grande taille et ayant aquis le plus d'expérience, expriment clairement leur besoin de formation sur des thèmes très techniques et leur volonté de voir se développer les Meilleures Pratiques, mais aussi le besoin, pour le secteur du micro-crédit lui-même, de s'organiser et d'accroître sa visibilité à l'aide d'études et d'actions de défense d'intérêts communs.

  La demande de la part de ces structures pour un Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest est très forte, et clairement exprimée.
  Cette demande est plus technique et «sophistiquée » en termes de formation (outils de comptabilité, procédures financières, relations avec le secteur bancaire, connaissance de la législation européenne, etc.) et plus large en termes de diversité de services.

  Les services proposés à ces programmes de micro-crédit devraient être hautement techniques et devraient pouvoir permettre de développer des actions plus novatrices (en termes de relations avec le système bancaire par exemple).

- Les programmes de taille inférieure et plus récents (ou même futurs) qui luttent encore pour s'organiser, pour atteindre leurs objectifs, pour renforcer leurs procédures et pour développer leur activité, ont une demande légèrement différente. Ils sont très demandeurs d'échanges, d'expériences et d'outils, mais n'expriment pas nécessairement leurs besoins en termes de formation. A ce stade de développement, le besoin de formation n'est pas nécessairement reconnu comme tel, car la notion de coût et de temps passé tend à occulter ce besoin. Toute leur énergie est concentrée sur le travail quotidien et le temps est un élément précieux.
  Leur désir de maîtriser des outils pratiques (ex. évaluation d'impact, gestion de l'information, gestion du risque, etc.) est fort.

Le rôle du futur CRM est de traduire ces demandes en des propositions de services, de traduire ces besoins en une demande concrète.

Les deux groupes privilégient la performance et sont désireux d'acquérir des outils pratiques. Ils insistent tous deux sur l'importance des échanges entre praticiens et sur l'apprentissage mutuel.

[4] Voir Annexe II « Consultation Feedback », VSL Consulting, Avril 2002, page 6.

Tous les programmes de micro-crédit consultés considéraient que l'idée d'un CRM en Europe de l'Ouest, allié à un site web actif, étaient les outils adéquats pour répondre à leurs besoins en termes d'expertise technique, de professionnalisme, de création ou de développement d'institutions.

Lors de la Conférence de Bergen, les participants ont reconnu le besoin d'établir un réseau et d'organiser des actions communes afin d'aider au développement et au renforcement du secteur de la micro-finance en Europe de l'Ouest. Tous ont approuvé l'idée d'un CRM avec son site web, bien qu'ils aient exprimé leur inquiétude quant au financement d'un tel projet avant qu'il ait une chance de devenir viable.

Transformation des besoins en une demande concrète

Le défi à relever par le futur CRM consiste à traduire ce besoin fortement exprimé pour une telle structure en une demande concrète, c'est à dire, en l'utilisation effective des services proposés par le CRM. Les chiffres fournis par l'enquête ont prouvé que les opérateurs de micro-crédit sont à la fois prêts à devenir des membres du CRM et à utiliser ses services.

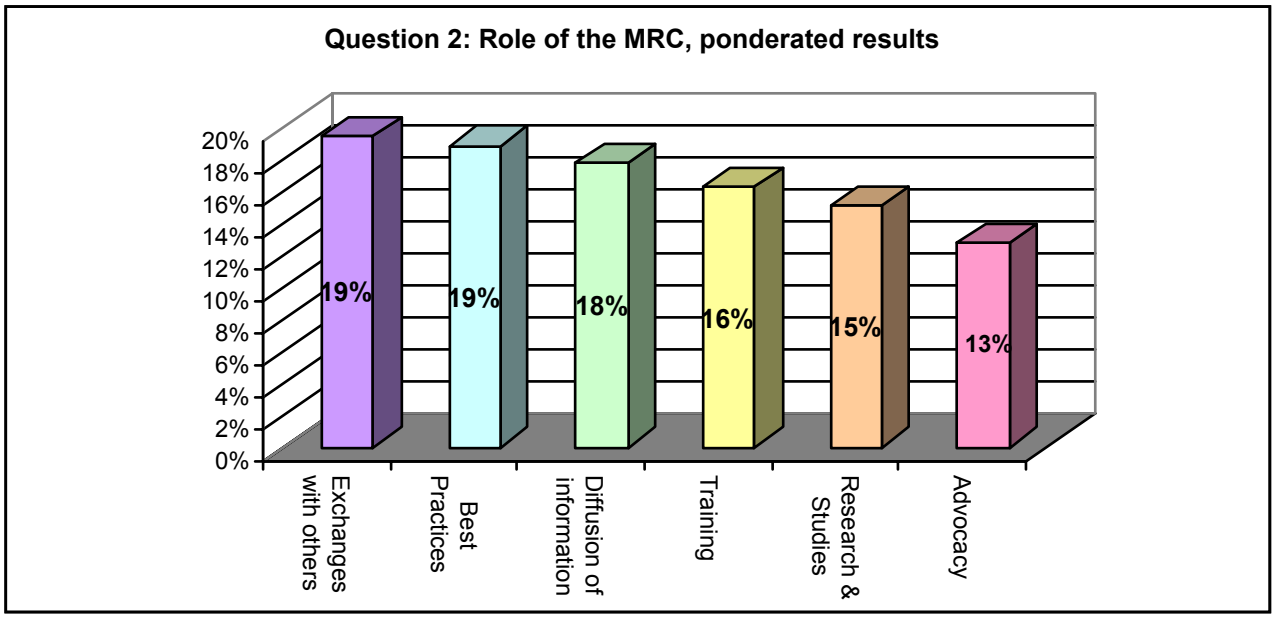
L'enquête révèle que 91% des répondants envisageraient certainement (62%) ou éventuellement (29%) de devenir membres du CRM.

86% des opérateurs consultés affirment qu'ils sont prêts à utiliser les services du CRM.

La diffusion de l'information (particulièrement grâce au site web), et des actions de "marketing" actives sur les services proposés par le nouveau CRM, seront importantes dans la structuration de la demande et dans la satisfaction des objectifs quantitatifs en matière de taux d'adhésion et d'utilisation des services.

Les échanges entre programmes, à travers le site web du micro-crédit et à travers des conférences techniques et spécialisées, aideront à identifier les besoins et à structurer la demande pour les services qui seront proposés par le Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest.

2.1.2. Une demande pour des services ciblés de haute qualité.



Les opérateurs sont intéressés par des services de haute qualité spécifiquement ciblés sur le micro-crédit et adaptés à l'environnement de l'Europe de l'Ouest.

Il apparaît à travers l'enquête[5] que **les échanges entre opérateurs**, **le développement / la diffusion des Meilleures Pratiques** et **la diffusion de l'information** sont des objectifs communs à tous les praticiens.

Les opérateurs de micro-crédit ont tous insisté sur le besoin d'établir un réseau et sur leur volonté d'agir au travers d'un Centre Ressource pour le Micro-crédit pour :

- *Promouvoir l'apprentissage mutuel entre membres*
- *Développer et diffuser des Meilleures Pratiques*
- *Diffuser l'information (à l'intérieur et à l'extérieur du réseau)*

Cependant, les réponses aux questions de l'enquête sont tellement resserrées (cf. graphique ci-dessus) qu'il est évident que ce que les praticiens attendent de leur futur CRM est qu'il soit à même de répondre de manière efficace à leur demande dans tous les domaines mentionnés.

1. Promouvoir l'apprentissage mutuel entre membres

Le besoin d'un réseau et d'un apprentissage mutuel entre membres doit être considéré **comme l'une des principales lignes directrices du futur CRM**. Concrètement, celle-ci peut être mise en œuvre grâce aux différents services proposés par le site web, mais aussi, de manière plus formelle, à travers des services organisés tels que la formation, les conférences, les ateliers, les échanges de personnel…

Lors de la conférence Equal Credit sur le micro-crédit en juin 2002 à Bergen, à laquelle ont participé 18 organisations de micro-crédit de onze pays (dont 9 de l'Union Européenne), tous les participants ont souligné le besoin de tirer des leçons des autres projets et d'échanger des expériences et des outils au niveau européen.

2. Développer et diffuser des Meilleures Pratiques : *Formation / Recherche et Etudes*

Le développement et la diffusion des Meilleures Pratiques attendus par les futurs membres du CRM peuvent avoir lieu au travers de différents canaux, les plus importants étant les sessions de formation, les ateliers, l'échange d'informations (grâce au site web), les visites échanges, etc.

Une écrasante majorité des répondants à l'enquête (86% des opérateurs) estiment qu'il y a un besoin de **formation spécialisée dans la micro-finance**.

Le critère principal de choix d'un programme de formation par les opérateurs étant :

- *L'expertise et le thème de la formation*
- *L'adéquation de la formation aux objectifs de l'organisation*
- *La qualité des formateurs*

Il apparaît clairement que la demande de formation n'existe que pour les sessions de formation spécialisées, de haute qualité et ciblées[6].

3. Diffuser l'information à l'intérieur et à l'extérieur du réseau

[5] Voir Annexe II « Consultation Feedback », VSL Consulting, Avril 2002, page 7-8.
[6] Voir Annexe II « Consultation Feedback », VSL Consulting, Avril 2002, pages 29-30.

Faire entendre la voix des institutions de micro-crédit en Europe de l'Ouest est aussi l'une des raisons pour lesquelles les acteurs du micro-crédit souhaitent s'organiser en un Centre Ressource dont les objectifs spécifiques seraient les suivants :

- Avoir une meilleure connaissance des actions et pratiques des uns et des autres et promouvoir les échanges internes.
- Créer une base d'informations sur le secteur du micro-crédit en Europe de l'Ouest, avec des chiffres clés et une vision générale du développement et du poids du secteur au niveau européen.
- Diffuser l'information sur le secteur de la micro-finance vers l'extérieur (décideurs, …)
- Faciliter l'adoption de lois fiscales et sociales en faveur des micro-entrepreneurs et de leur population-cible.
- Le besoin et la volonté d'échanger des informations sont clairement exprimés dans l'enquête. Les répondants sont unanimes quant au fait qu'ils fourniraient régulièrement des informations au CRM (informations qui seraient mises à disposition sur le site web)[7].

Ces trois points sont tout à fait interdépendants et assurent la cohérence du projet et de ses objectifs. L'interaction entre ces principaux besoins confirme que les structures de micro-crédit ont une idée très précise de ce que le CRM devrait être. Elle fournit une ligne directrice concrète pour les services que devra proposer le futur Centre Ressource pour le Micro-crédit.

Ils doivent être complétés par la recherche et les études.
Des programmes communs de recherche et d'études sont aussi nécessaires pour assurer une qualité continue de la formation et le développement des Meilleures Pratiques en Europe de l'Ouest.

- Pour une meilleure connaissance du secteur
- Pour développer des actions novatrices et améliorer l'efficacité du secteur
- Pour capitaliser le savoir-faire à travers l'Europe
- Pour diffuser ces connaissances parmi les praticiens, les institutions financières, les autorités publiques, les donateurs privés, …

Les programmes peuvent être organisés entre membres, selon leurs intérêts communs et leurs compétences, dès lors qu'ils auront trouvé le financement. Le CRM aurait un rôle de **facilitateur dans l'organisation de telles actions communes**.

Le CRM doit servir à créer ce réseau de compétences et d'expérience à un haut niveau de savoir-faire technique. Une demande qui n'est pas à l'heure actuelle satisfaite en Europe de l'Ouest.

2.2. Une offre peu satisfaisante en matière d'appui technique en Europe de l'Ouest

Alors que le secteur du micro-crédit en Europe de l'Ouest et que les programmes eux-mêmes s'accroissent et développent des besoins en termes d'expertise financière, les outils de gestion de l'information et autres savoir-faire techniques deviennent plus importants. Il s'agit de demandes et de besoins qui ne peuvent être satisfaits de manière efficace qu'au niveau européen.

Cependant, il n'existe à l'heure actuelle aucune structure ni aucun cadre dans lesquels un réseau efficace et un apprentissage mutuel entre membres puissent s'établir. Alors que les

[7] Voir Annexe II « Consultation Feedback », VSL Consulting, Avril 2002, Question 3, page 11 .

Etats Unis, l'Europe de l'Est, l'Afrique et l'Asie possèdent tous un réseau de micro-crédit établi, souvent combiné à un site internet – l'Europe de l'Ouest rassemble tout juste, aujourd'hui, le nombre d'organisations nécessaires pour lui permettre de créer une telle structure.

En termes de formation et d'appui technique, les services existants ne sont pas adaptés au micro-crédit et / ou à la situation en Europe de l'Ouest.

2.2.1. Des formations généralistes et un appui technique inadaptés

L'absence de programmes de formation adaptés sur le micro-crédit en Europe de l'Ouest est considérée comme un obstacle important à l'efficacité et au développement du secteur dans cette partie du monde.

Les programmes de formation proposés sont souvent trop généralistes (comptabilité, finance…) et ne sont pas directement applicables aux opérations spécifiques de micro-crédit. Lorsqu'ils sont orientés vers le micro-crédit, ils ne sont pas toujours adaptés à la situation du micro-crédit en Europe de l'Ouest, mais plutôt à celle des pays en voie de développement.

Des programmes de formation sur le micro-crédit adaptés à l'environnement et à la problématique des pays en voie de développement sont proposés par des centres européens expérimentés tels que, par exemple :

- **CEFEB** à Marseille (France), centre de formation de l'Agence Française de Développement.
- **Bankakademie International**, Francfort (Allemagne), institut de formation bancaire allemand, avec son Centre de Compétence en Micro-Banque.
- **ADA** (Luxembourg), qui a développé une expertise en micro-finance dans les pays du sud.
- **Microfinanza Ltd (Italie)**, un cabinet conseil spécialisé dans les outils financiers du développement, dans la micro-finance en milieu rural et urbain et dans l'aide au développement des micros et moyennes entreprises dans les pays en voie de développement et dans les économies en transition.

Certaines de ces institutions sont des Agences de Notation qualifiées au sein du ***CGAP/IADB Rating and Assessment Fund***, un organisme de notation international dans lequel les programmes de micro-crédit de l'Europe de l'Ouest doivent encore apporter leur propre contribution et établir leurs propres critères. Une contribution qui ne pourrait aboutir qu'à travers une structure commune comme le Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest.

A long terme, il serait intéressant de développer des échanges et des partenariats avec des organisations du type de celles mentionnées ci-dessus ; des objectifs communs pourraient être recherchés, par exemple dans le domaine de la promotion du micro-crédit en Europe, et des expériences pourraient être partagées concernant les pays du sud.

2.2.2. Quelques rares formations spécialisées et programmes d'appui technique

En ce qui concerne les sessions de formation spécialisées ou l'appui technique potentiel pour les programmes de micro-crédit en Europe, seules quelques rares structures existantes peuvent être mentionnées.

L'ADIE, en France, est la seule institution de micro-crédit importante et expérimentée (5000 prêts en 2002) possédant son propre **programme de formation interne**. Ce programme de formation est très technique et destiné aux agents de crédit nouvellement recrutés. Seule une organisation importante telle que l'ADIE peut se permettre de développer et de mettre en œuvre son propre programme de formation interne. L'ADIE est la plus grande IMF (Institution de Micro-Finance) de l'Union Européenne avec une croissance continue sur les dix dernières années. Elle sera plus à même, à travers un CRM en Europe de l'Ouest, de partager de manière efficace son expérience sur la création et le développement d'un programme de micro-crédit réussi dans un « Etat-providence ». Bien que les sessions de formation de l'ADIE soient étroitement liées à ses propres procédures et outils internes, elles pourraient, sous certains aspects, être transférées à d'autres programmes. La contribution de l'ADIE en tant qu'institution fondatrice principale du CRM en Europe de l'Ouest est une garantie de ce que son expérience, son savoir-faire technique et ses outils seront partagés avec des programmes plus petits.

Au Royaume-Uni, des modules de formation relativement exhaustifs ont été développés pour les institutions financières de développement communautaire en général, mais sans attention particulière au micro-crédit. La New Economic Foundation (NEF) et ses associés occupent le premier rang en matière de politique de développement et de pratique pour l'insertion économique au Royaume-Uni et proposent des programmes de formation qui, sans être spécifiques au micro-crédit, couvrent des aspects tels que la gestion des opérations de prêt ou la mesure d'impact. De tels programmes de formation spécialisés seront aussi bientôt proposés par la nouvelle British Trade Association (CDFA).

Face à ce vide en matière de programmes de formation sur le micro-crédit en Europe de l'Ouest, l'institut d'Europe de l'Est, le MFC, est souvent cité comme offrant les services "les plus proches et les plus appropriés".

2.2.3. Une expérience réussie en Europe de l'Est : le MFC

Le MFC (Micro Finance Centre for Central and Eastern Europe and the New Independent States) est une source d'inspiration pour son homologue en Europe de l'Ouest.

Situé en Pologne, le MFC a bénéficié du soutien du groupe international CGAP[8].

Le MFC est un réseau fondé sur l'adhésion de ses membres, destiné à favoriser le développement d'un secteur de la micro-finance fort et durable en Europe de l'Est et dans les états nouvellement indépendants.
Ses objectifs sont les suivants :

- Faciliter l'accès aux services financiers,
- Soutenir le développement de la micro-entreprise,
- Créer des emplois et promouvoir l'emploi indépendant,
- Améliorer le niveau de vie et accroître les opportunités économiques des personnes de faibles revenus.

Pour atteindre ces objectifs, le MFC propose aux institutions de micro-crédit de la région :

- Une formation de haute qualité,
- Des opportunités d'apprentissage mutuel et d'échange,
- Des services de conseil technique,
- La recherche,

[8] Consultative Group to Assist the Poorest, WorldBank.

- Des actions communes pour la modification du cadre légal et pour influencer les décisions politiques.

Le MFC a développé une forte expertise et un haut professionnalisme dans tous ces domaines et est à présent reconnu internationalement pour sa contribution au micro-crédit et à l'emploi indépendant dans sa région.

Le MFC a connu un développement important ces dernières années et fédère désormais environ 60 programmes en Europe Centrale, en Europe de l'Est et dans les états nouvellement indépendants.

Les principaux fondateurs du MFC sont activement impliqués dans le projet de création d'un centre similaire en Europe de l'Ouest et possèdent donc une grande expérience dans le développement d'un réseau, les sessions de formation et les réponses aux besoins des institutions de micro-crédit membres.

L'observation des tendances de croissance en nombre de membres et en chiffre d'affaires d'un centre comparable tel que le MFC montre que le potentiel de développement est élevé. Bien que le contexte, l'accessibilité au financement et le cadre législatif ne soient pas les mêmes (et certainement moins propices au développement du micro-crédit) en Europe de l'Ouest, l'analyse de la demande dans cette région montre une demande croissante et qui évolue vers la formation spécialisée, l'appui technique, les actions de défense d'intérêts communs…alors que le secteur du micro-crédit va, lui-même, en se développant. Et l'Europe de l'Ouest n'en est, cependant, qu'à ses débuts en matière de développement de son secteur du micro-crédit.

ETUDE DE FAISABILITE & BUSINESS PLAN

SECTION DEUX

LE CENTRE RESSOURCE POUR LE MICRO-CREDIT EN EUROPE DE L'OUEST : OBJECTIFS ET ORGANISATION

III. LE FUTUR CENTRE RESSOURCE POUR LE MICRO-CREDIT EN EUROPE DE L'OUEST : OBJECTIFS ET ORGANISATION

Le futur Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest sera ***un réseau de membres-adhérents*** *(acteurs du secteur du micro-crédit dans cette région), qui proposera* ***des services décentralisés et bilingues*** *(français et anglais).*
Ces services incluront :
- Des formations,
- Le développement et la diffusion des meilleures pratiques,
- L'apprentissage mutuel et des opportunités d'échanges entre membres,
- Des programmes de recherche, et
- Des actions communes ayant pour objectif d'influencer les décisions politiques.

3.1. Objectifs Spécifiques

Les objectifs des programmes de micro-crédit étant de gagner en efficacité, d'améliorer leur rentabilité, d'analyser dans quelle mesure ils atteignent la population-cible et avec quels effets (analyse de l'impact), d'avoir davantage d'informations sur le secteur du micro-crédit dans la région, d'échanger avec les autres, d'avoir un plus grand impact sur les décideurs, etc….. le Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest propose de répondre à cette demande par :

- **Un centre interactif orienté vers la performance :** s'appuyant sur la participation de ses membres et disposant d'informations, de documentation et d'un espace destiné aux échanges et à l'apprentissage mutuel entre membres.
- **Des services spécialisés et ciblés :** insistant sur la qualité des services et la pertinence des sujets à traiter et des actions à entreprendre, de façon à ce qu'ils répondent aux besoins directs des praticiens.

3.1.1. Une action orientée vers la performance

OBJECTIFS QUALITATIFS	MOYENS
- Des services ciblés de haute qualité	- Formateurs professionnels de haut niveau - Formation des formateurs - Services spécifiques au micro-crédit - Services adaptés à la taille / aux besoins / au niveau technique des participants.
- Des services flexibles et décentralisés	- Evaluation continue des besoins. - Adaptation de la formation d'après le retour obtenu de la part des participants - Sessions de formation dans différents pays d'Europe de l'Ouest. - Programmes d'échange et ateliers.

- Une meilleure performance et une plus grande viabilité des programmes de micro-crédit	- Formation / appui technique orientés vers la performance. - Echanges pratiques de savoir-faire, d'outils et d'expertise entre les membres à travers des ateliers, des échanges, des visites, des sessions de formation… - Outils d'évaluation pratiques et transnationaux, évaluation de l'impact sur la population-cible, rentabilité, expertise bancaire adaptée au micro-crédit, etc.
- Une plus grande "visibilité" et reconnaissance du secteur du micro-crédit	- Collecte d'informations et évaluation de l'impact du micro-crédit en Europe de l'Ouest. - Actions de recherche communes. - Actions de défense d'intérêts communs. - Conférence annuelle et contacts avec les partenaires au niveau européen.
- Une évaluation continue de la viabilité et de la performance du CRM	- Evaluation de l'impact des services du CRM sur ses membres. - Evaluation du degré de satisfaction des membres. - Rentabilité (rentabilité des coûts de formation et d'appui technique, sponsoring et financements spéciaux pour d'autres services tels que les études spécifiques, les conférences…).

3.1.2 Des services de qualité, spécialisés et ciblés

Des services concrets sont attendus de la part du CRM et l'attente globale des acteurs du micro-crédit en Europe de l'Ouest est claire : le CRM ne devra offrir que **des services pratiques et spécialisés**.

A côté du **site web** qui est déjà en construction, la formation et l'appui technique devraient figurer au nombre des outils pour atteindre ces objectifs.

- **La formation** devrait être spécialisée et très technique, et se concentrer sur les Meilleures Pratiques, les méthodes d'évaluation, les indicateurs de performance, la gestion, les relations avec les banques, les outils de gestion de l'information…
- **L'Expertise** devrait être développée dans les domaines associés tels que l'évaluation, la détermination des besoins…
- **Des ateliers et des programmes d'échange** moins formels pourraient être organisés pour répondre aux attentes des opérateurs en termes d'échange de savoir-faire et d'apprentissage mutuel. Cependant, pour être efficaces, ces ateliers devraient être étroitement ciblés et dirigés par un animateur expérimenté ;
- **Un appui technique personnalisé** devrait être mis en place ainsi qu'une évaluation des besoins afin de fournir des réponses professionnelles directes aux membres.

3.2 Objectifs opérationnels du Centre Ressource

Les objectifs opérationnels du futur CRM s'imposent comme le **résultat logique de l'analyse de la demande.** Les opérateurs et acteurs du secteur du micro-crédit en Europe de l'Ouest sont très clairs quant à leurs besoins et à leurs demandes. La création d'un réseau étant considérée comme l'effet premier évident de l'installation d'un Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest, les membres concentrent leurs attentes sur trois lignes directrices principales en termes de services [9]:

1. *L'apprentissage mutuel entre membres*
2. *L'appui technique*
3. *La formation*

Bien que le site web soit l'outil premier et essentiel du CRM, il est évident que l'on en attend plus qu'un simple échange entre les praticiens du micro-crédit. Un site web qui ne permettrait que d'établir un réseau ne serait pas considéré comme suffisant pour fournir des outils pratiques afin d'aider au développement de la micro-finance en Europe de l'Ouest.

Les services proposés par le CRM en Europe de l'Ouest devraient recouvrir les priorités mentionnées par les praticiens du micro-crédit ci-dessus et se concentrer sur les trois premiers thèmes qui sont apparus comme étant les plus intéressants pour les futurs membres :

1. *Le développement des Meilleures Pratiques*
2. *L'échange d'expériences pratiques entre les praticiens*
3. *Les méthodes d'évaluation / indicateurs de performance*

3.2.1. Services proposés

ATTENTES	SERVICES PROPOSES
Création d'un réseau	• Collecte d'informations et échanges grâce au **site web** (informations sur les études, événements, formations, financements…) • Création d'une base de données d'opérateurs • Facilitation des échanges entre membres • Mise en réseau avec d'autres associations de praticiens et avec des partenaires (à travers l'Europe de l'Ouest et à l'échelle internationale).
Diffusion des Meilleures Pratiques	• Sessions de formation / Ateliers • Sessions sur les méthodes d'évaluation et sur les indicateurs de performance • Forum sur le Web • Conseil technique par des experts / praticiens confirmés

[9] See Annexe 1 « Demand Analysis Consultation Feedback », page 18.

Développement des Meilleures Pratiques	• Développement de référentiels d'évaluation • Recherche et études • Séminaires et ateliers
Apprentissage mutuel	• Echanges et visites organisées de praticiens • Sessions de formation et ateliers • Conférence annuelle
Actions de défense d'intérêts communs	• Un discours uni et des actions communes // décideurs et autres partenaires • Relations avec les investisseurs institutionnels et privés, les banques, etc.

Ces actions prioritaires ont été discutées et sélectionnées par le comité de pilotage, à la Conférence Bergen. Elles devraient faire l'objet de spécifications officielles détaillées au cours d'une prochaine phase, la phase de pré-implémentation, une fois l'association créée et son plan d'action formalisé par son Conseil d'Administration.

3.2.2. Création d'un réseau et diffusion de l'information

La collecte d'informations sur le micro-crédit en Europe de l'Ouest ainsi que la diffusion de ces informations est un rôle essentiel du futur CRM. La performance, l'efficacité et la viabilité du Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest reposeront sur sa capacité à remplir cette première mission.

<u>Le site web dédié au micro-crédit</u>
Dans un secteur aussi dynamique que celui du micro-prêt, il est vital d'avoir des informations à jour. La création d'un site web avec des services Internet et Intranet va permettre de délivrer des informations viables et à jour sur la pratique et les innovations en matière de micro-crédit.

Le développement du site web dédié au micro-crédit en Europe de l'Ouest est supervisé par ADIE International (France) et le cabinet conseil EVERS & JUNG (Allemagne).

Ce site web proposera les services suivants :

- Un **forum de discussion**
- Une **bibliothèque virtuelle**
- Un **espace informations** : qui fournira des informations sur les services proposés par le CRM, sur le secteur du micro-crédit, les appels à proposition et autres sujets liès au secteur.
- Une **base de données** accessible sur le site WEB avec pour objectifs de :
  - *Fournir des informations à jour sur approximativement 50 initiatives de micro-crédit en Europe de l'Ouest*
  - *Permettre des comparaisons et des échanges d'information sur des données similaires et comparables.*

- *Aider à définir un système d'évaluation commun, qui facilitera la comparaison des résultats, l'identification des points forts et des points faibles, et contribuera au développement des meilleures pratiques des membres en Europe de l'Ouest.*

Le **site web** est certainement l'outil le plus approprié pour permettre au CRM de créer un réseau interactif d'échange d'informations et de savoir-faire à l'échelle transnationale. C'est aussi le meilleur moyen de diffuser l'information sur le secteur en temps réel.

Autres outils de communication

- Publication et distribution d'une Lettre d'Information Trimestrielle aux membres du centre.
  Cette **lettre d'information** soutiendra et complétera les actions du site web et offrira aux membres un «résumé » concis des informations les plus importantes.

Organisation d'**une Conférence Annuelle** qui permettra de :

- Renforcer le réseau et les liens directs entre les structures de micro-crédit et les individus.
- Mettre en valeur l'apprentissage mutuel par l'organisation de séminaires, de présentations et de débats.
- Donner une meilleure visibilité au secteur.
- Obtenir un retour sur les actions du CRM pendant l'année et sur la stratégie de développement attendue par les membres.

Ces conférences auront lieu dans un endroit différent chaque année et seront animées par les membres locaux impliqués dans l'organisation de l'événement. Elles seront tenues simultanément avec l'Assemblée Générale Annuelle du Centre Ressource. Des ateliers thématiques seront organisés pour renforcer un temps d'échanges intenses entre les programmes.

3.2.3 – Formation et ateliers

La formation apparaît comme le moyen le plus concret et le plus efficace de répondre rapidement à la demande des opérateurs de micro-crédit pour l'apprentissage mutuel et les échanges, et à leur besoin d'outils techniques pour augmenter l'efficacité de leurs programmes, à condition que cette formation respecte les règles de base suivantes :

- *Qualité des formateurs*
- *Opportunité d'apprendre des autres*
- *Pertinence du contenu par rapport aux besoins des praticiens du micro-crédit*

La notion d'apprentissage mutuel devra être incorporé à tous les **ateliers de formation**, comme un avantage intégré aux actions du CRM. Ceci pourra être obtenu par l'utilisation des avantages comparatifs de diverses expériences pertinentes dans d'autres parties d'Europe et / ou du monde, mais aussi par l'intervention de formateurs ou d'animateurs de ces différents milieux (ce qui implique un effort important dans l'identification et dans la formation de ces formateurs).

Par ailleurs, les services du CRM devront prendre en compte la préoccupation légitime des participants concernant 2 critères importants : *le temps et le coût*.

Types de sessions de formation et organisation logistique

Les sessions de formation seront proposées en français ou en anglais et pourront avoir lieu dans différents sites d'Europe de l'Ouest. Elles seront ouvertes à tout membre du CRM

intéressé, à un prix déterminé en fonction des coûts réels. Le Conseil devra décider des conditions dans lesquelles ces cessions pourraient également être ouvertes aux personnes extérieures (non-membres).

2 types de sessions de formation sont envisagés :

- En-interne : programmes de formation personnalisés, en réponse à un besoin spécifique exprimé par un membre (ou un petit groupe de membres). Ces sessions se tiendront à proximité du lieu de travail des participants (sur site ou dans des locaux loués).
- Inscriptions ouvertes : programmes de formation ouverts à tous les membres. Ces sessions sont davantage susceptibles d'impliquer des voyages de la part des participants puisqu'elles auront lieu dans différentes parties d'Europe de l'Ouest et comprendront des visites de programmes de micro-crédit dans plusieurs pays. Les sujets traités seront plus techniques et basés sur des préoccupations communes de programmes de différentes origines. L'accent sera mis sur l'expérience transnationale.

Les sessions auront des coûts différents en fonction de leurs coûts logistiques.

La documentation, les rapports appropriés et les études seront fournis. La préparation des sessions de formation et du matériel de formation (avec l'apport extérieur du MFC et d'autres experts) demandera une attention et un investissement importants pendant la première année du CRM.

Selon les circonstances, un membre ou un sponsor pourra accueillir la session ou des locaux pourront être loués. Dans un souci d'interactivité et de rentabilité, la participation des membres à l'organisation logistique des sessions ou des ateliers sera recherchée. Les objectifs consisteront à améliorer la communication entre les praticiens du micro-crédit, à coordonner et faciliter l'organisation logistique des sessions, et à s'assurer que les sessions seront proposées dans les meilleures conditions possibles.

Le CRM visera à offrir une formation de qualité au meilleur prix possible pour les participants. Des économies d'échelle seront recherchées pour permettre au CRM de couvrir ses coûts et d'offrir à ses membres des formations à un prix abordable.

Contenu des sessions de formation et ateliers

Un programme de formation annuel sera proposé chaque année. L'objectif du CRM est de pouvoir (dans les trois ans) offrir une diversité de sessions de formation couvrant l'ensemble des besoins des programmes de micro-crédit, petits ou grands, quel que soit leur degré de développement, prenant en compte la diversité des futurs membres du CRM.

Les sessions de formation / ateliers / séminaires, basés sur le développement des Meilleures Pratiques, pourront inclure, par exemple :

- La gestion financière d'un programme de micro-crédit ;
- La gestion du risque ;
- Les méthodes d'évaluation et les indicateurs de performance ;
- La formation d'agents de crédit (en plusieurs étapes) ;
- La gestion des systèmes d'information ;
- La conception et la mise en œuvre d'un nouveau programme de micro-crédit ;
- Les objectifs du micro-crédit : réduction de la pauvreté et viabilité ;
- Les options institutionnelles et les sources de financement ;
- Le panorama des systèmes de financement ;
- La conception d'un crédit ;

- Les compétences d'un agent de crédit pour un crédit efficace et son remboursement ;
- La gestion des ressources humaines ;
- La fidélité des clients ;
- La micro-épargne : les éléments clés du succès ;
- L'introduction au micro-bail et à la micro-assurance ;
- Les bilans et indices de performance ;
- Les conclusions sur la meilleure pratique et les innovations intéressantes.

Méthodologie

L'approche participative et basée sur l'action du CRM sera adoptée pour l'ensemble du programme. L'utilisation d'études de cas et d'exemples spécifiques d'expériences vécues en Europe de l'Ouest viendra compléter les divers outils et instruments inclus dans la session de formation. Le partage d'expériences et la mise en pratique (sous la direction d'un animateur expérimenté) feront partie intégrante de la session de formation.

Même si les participants travailleront généralement par groupes, on attendra de chaque personne qu'elle établisse un **plan d'action individuel** à mettre en œuvre une fois revenue dans son cadre de travail.

A travers l'utilisation considérable des échanges entre participants, ces sessions de formation et ateliers seront le vecteur principal de la création du réseau de micro-crédit en Europe de l'Ouest.

Services associés

Afin assurer la qualité et l'efficacité des programmes de formation, le CRM devra développer une expertise dans les domaines associés :

- Evaluation des besoins de formation pour les praticiens du micro-crédit ;
- Elaboration de programmes de formation personnalisés (pour des individus et / ou des structures) ;
- Evaluation de l'impact d'une formation ;
- Création de brochures, documents, listes de contacts, bibliographies, etc.
- Evaluation de la fluctuation de la demande pour les sessions de formation.

3.2.4 Formation des formateurs

La qualité des formateurs est essentielle étant donné que le souhait principal des futurs membres d'un CRM en Europe de l'Ouest est de bénéficier de l'expérience et de l'expertise de spécialistes et / ou praticiens expérimentés.

La première année, le MFC sera responsable de la formation de formateurs et co-animera toutes les sessions de formation organisées par le CRM.

L'objectif est de construire un réseau solide et compétent de formateurs et / ou d'experts à travers l'Europe de l'Ouest, capable d'animer des sessions de formation dans un premier temps avec l'aide de formateurs professionnels du MFC, puis avec les propres formateurs permanents du CRM.

L'identification, la sélection et la **formation de formateurs** doit être une action prioritaire pour le CRM s'il souhaite construire son programme de formation et adapter le formateur aux thèmes répondant aux besoins des participants.

1 – La présélection des futurs formateurs peut se faire à travers la «nomination » par les membres du CRM d'experts parmi eux-mêmes ou parmi des experts extérieurs compétents. Les sessions de formation et ateliers peuvent aussi être l'occasion d'identifier d'éventuels futurs formateurs.

2 – La formation des formateurs potentiels identifiés sera organisée avec le soutien du MFC, qui a développé une expertise reconnue internationalement dans le domaine. Cette coopération étroite entre le CRM et le MFC permettra au CRM en Europe de l'Ouest d'adapter les modules de formation développés avec le CGAP[10], et de former les futurs formateurs du CRM.

3 - La nomination des formateurs
Pour devenir formateur, les personnes identifiées devront :

(1) Participer à une session de "formation des formateurs",
(2) Prouver leur capacité à former et à être de bons animateurs lors d'une expérience «en direct » de co-animation d'une session de formation sous la direction du MFC et
(3) Etre officiellement nommées en tant que formateur du CRM par une commission ad-hoc du CRM (composée de membres, du directeur du projet et d'un représentant du MFC la première année).

3.2.5 Appui technique et promotion du réseau

Appui technique
Soutenu et renforcé par l'expertise et le savoir-faire de ses membres, le CRM sera rapidement capable de jouer un rôle d'animateur, apportant un appui technique personnalisé en réponse à des demandes spécifiques de la part de ses membres.

L'assistance d'experts du réseau pourrait être sollicitée pour, par exemple :

- Diagnostiquer et suggérer des solutions à des problèmes de management ;
- Identifier des opportunités en matière de services financiers complémentaires ;
- Aider à l'implémentation d'outils d'évaluation ;
- Contrôler et évaluer l'impact de services financiers sur les micro et petites entreprises.

La Promotion du CRM ou le défi de convertir les besoins en une demande
Lors de la première phase de développement du Centre Ressource, seule la demande exprimée pourra être quantifiée et directement traduite en journées de formation ou d'appui technique. Cependant, le besoin beaucoup plus important de formation et d'appui technique identifié lors de l'enquête et largement exprimé par des observateurs du secteur (Commission Européenne, NEF, Evers & Jung, ADIE International…) peut être considéré comme une base pour le développement du CRM. Il faudra donc traduire ce besoin en une demande pour les services du CRM grâce à :

- Un «audit d'évaluation des besoins », comme service proposé par le Centre Ressource, et
- Des opérations "Marketing", pour recueillir les effets attendus de la stimulation de la demande par l'offre, lorsque le CRM aura commencé à proposer ses services.

[10] « Consultative Group to Assist the Poorest ». Initiative de la Banque Mondiale visant à assurer la diffusion des meilleures pratiques en matière de micro-crédit auprès des opérateurs grâce à des formations ciblées.

Les actions marketing seront guidées par deux priorités : (1) augmenter le nombre de membres et d'utilisateurs de ses services, et (2) tenir un discours uni au nom du secteur du micro-crédit en Europe de l'Ouest et offrir une plus grande visibilité quant à son impact sur l'exclusion économique et sociale par :

- La publication de documents de communication ;
- Des missions de sensibilisation du public au sujet du micro-crédit en Europe ;
- L'élargissement le plus rapide possible du réseau, par l'adhésion des opérateurs existants mais aussi par l'adhésion de nouveaux opérateurs de micro-crédit européens.

3.2.6 Développement et diffusion des Meilleurs Pratiques de micro-crédit en Europe de l'Ouest

Le développement et la diffusion des Meilleures Pratiques adaptées à l'environnement de l'Europe de l'Ouest sont, de fait, inclus dans tous les services mentionnés ci-dessus, de formation, d'appui technique et de mise en réseau.

Au vu de la multiplication des initiatives dans le domaine du micro-crédit en Europe (environ 50 nouvelles initiatives au cours des dernières années), le besoin de fédérer autant d'acteurs du micro-crédit que possible et de s'assurer que des règles communes soient établies est apparu comme évident et urgent.

Des règles communes en termes d'actions en matière de micro-crédit et d'évaluation de la performance sont essentielles pour que les opérateurs, les institutions financières, les sponsors ou décideurs puissent échanger et comparer des chiffres sur le secteur. De telles règles communes ou «meilleures Pratiques » ont largement été développées dans d'autres parties du monde. Ces exemples peuvent être source d'inspiration et certaines pratiques internationales peuvent être adaptées à la situation dans notre région. Il est cependant temps que l'Europe de l'Ouest développe et détermine son propre ensemble de Meilleures Pratiques.

La diversité des organisations de micro-crédit, différant l'une de l'autre par leurs populations, leurs procédures, leur expérience, leurs outils, etc. devrait être vue non seulement comme une raison de développer un ensemble commun de Meilleures Pratiques mais aussi comme une raison de soutenir une structure «fédérative » telle que le CRM.

La diversité des organisations de micro-crédit en Europe de l'Ouest ne devrait pas être considérée comme une faiblesse pour un futur CRM mais plutôt comme une force.

IV. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE PROPOSEE & PLAN D'ACTION

4.1. Structure organisationnelle

4.1.1. S'appuyer sur l'expérience des praticiens du micro-crédit

Le Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest est conçu comme une structure très légère, avec des coûts d'exploitation réduits et des investissements limités, qui s'appuie sur l'expérience des praticiens du micro-crédit et sur leur savoir-faire. Tout en offrant des services de haute qualité, son budget sera axé sur l'action et sur la rentabilité.

Ainsi qu'il l'a été suggéré, au cours de l'enquête, par l'importance que les participants ont donnée à l'apprentissage mutuel, il est essentiel que le CRM puise autant que possible sa force dans l'expertise de ses propres membres. L'utilisation de cette expertise interne permettra au CRM de jouer un rôle de catalyseur d'expertise et de favoriser les échanges.

Les avantages sont :
(1) Financiers : (le CRM aura un personnel réduit, tout particulièrement les premières années) et
(2) Qualitatifs : une organisation de ce type permettra une grande flexibilité et une meilleure adéquation de l'offre à la demande
Cependant, ceci implique un gros effort :
(1) D'identification des ressources humaines et
(2) De formation de formateurs.

Afin de conserver une structure légère et souple à la fois professionnelle et technique, deux orientations principales ont été décidées.

Création d'un réseau de compétences
L'objectif principal du futur Centre Ressource pour le Micro-crédit est **de développer un réseau de compétences et d'expériences**.

Les cabinets de conseil, les groupes de réflexion et les associations de IMF impliqués dans l'analyse de la demande ont tous insisté sur le soutien qu'ils apporteraient au projet d'un CRM en Europe de l'Ouest et sur leur intention d'y collaborer. Leur contribution sera extrêmement précieuse au futur CRM.

Construction d'un partenariat actif avec le Micro Finance Centre for Central and Eastern Europe and the New Independent States (MFC)
Afin de remédier au développement coûteux des programmes de formation et de tirer parti de l'expérience d'autres Centres de formation professionnels, le projet prévoit un partenariat avec le Micro Finance Centre for Central and Eastern Europe and the New Independent States, le MFC.

Le soutien du MFC (et éventuellement d'autres centres de formation spécialisés) est essentiel, l'objectif n'étant pas de partir de zéro mais de mettre à disposition des opérateurs de micro-crédit en Europe de l'Ouest le savoir-faire existant et de bénéficier de l'expertise déjà avancée de ces partenaires.

4.1.2. – Une structure légère et décentralisée

Le Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest sera une organisation à but non lucratif.

Un comité de pilotage a déjà été constitué pour superviser la conception et l'installation du CRM en Europe de l'Ouest. Les suggestions suivantes en termes d'organisation ont été débattues par le comité de pilotage. Il faudra les développer et les valider lors de la PHASE DE CONCEPTION et de PREPARATION (voir ci-dessous), avec l'aide de professionnels qui donneront leur avis sur les aspects juridiques.

Le Comité de pilotage est composé d'acteurs du micro-crédit :

- ADIE International (France) : praticien
- First Step (Irlande) : praticien
- ANDC (Portugal) : praticien
- ASPIRE (Irlande) : praticien
- NEF (Royaume-Uni) : Fondation (Groupe de réflexion)
- Evers & Jung (Allemagne) : cabinet de conseil
- Fundacio Un Sol Mon – Caixa Catalunya (Espagne) : praticien
- MFC (Pologne) : Centre Ressource en Micro-finance

Avec l'aide d'autres organisations telles que :

- CREDAL (Belgique)
- Fondazione Choros (Italie)
- AGEMI (Italie)
- Investitionsbank Berlin (Allemagne)

<u>Création du Centre Ressource</u>
Le partenariat sera formalisé lors de la PHASE I, par la constitution d'une association régie par la loi française. A la fin de la Phase I, un Conseil d'Administration remplacera le comité de pilotage.

Constitution du CRM	Une réunion de constitution (prévue en Espagne en 2003) décidera de la nomination du premier Conseil d'Administration.
Membres fondateurs	Les membres du comité de pilotage seront les Membres Fondateurs du CRM.
Direction	Le Conseil d'Administration comprendra 6 membres 1. 3 membres nommés par les membres fondateurs 2. 3 membres élus par l'Assemblée Générale Annuelle Le Conseil d'Administration sera responsable de la direction stratégique choisie pour l'Association, ainsi que de la mission et des objectifs globaux du CRM. Le Président de l'Association aura un rôle prépondérant de conseiller auprès du Directeur de Projet du CRM et agira comme une personnalité influente pour l'Association.
Adhérents	*(A spécifier par le Conseil d'Administration)* Des organismes ou des acteurs du micro-crédit ayant pour mission première d'aider à combattre l'exclusion économique et sociale en Europe de l'Ouest en offrant : • Des opportunités de crédit à leur population-cible avec des pratiques de prêt responsables. • De l'aide aux organisations de micro-crédit (à travers leur expertise, la formation et le savoir-faire technique, des financements…). L'adhésion peut être ouverte aux organisations basées et / ou opérant dans des pays en Europe de l'Ouest, telles que : • Les opérateurs de micro-crédit • Les structures impliquées dans le micro-crédit par l'intermédiaire de la recherche, la formation ou d'autres activités de conseil • Les institutions financières et les banques Les membres doivent être indépendants et faire preuve de responsabilité financière et de transparence vis à vis de leurs populations-cibles. Les «sponsors » : Sans être membres du CRM, des individus, des organisations bénévoles, le secteur privé, les banques, … peuvent devenir des sponsors du CRM en contribuant financièrement ou en nature à des actions spécifiques du CRM.
Personnel	Une personne à plein temps (directeur de projet) serait recrutée afin de coordonner et de gérer le réseau en liason avec le Conseil d'Administration.

	Le personnel du CRM comprendra une équipe réduite de personnes polyvalentes motivées capables de gérer tous les aspects d'un projet. Un membre du personnel à temps partiel, responsable du site web et de l'intranet, ainsi qu'un responsable de formation, viendront compléter l'équipe lorsque l'activité augmentera. Afin de conserver sa légèreté à la structure et d'exercer un contrôle sur les coûts, il faudra au départ externaliser certains aspects du travail de l'organisation. La Formation ou la Recherche, par exemple, peuvent être effectuées par des professionnels indépendants, de l'Association ou de l'extérieur, selon les besoins.
Coût de l'adhésion	Le coût de l'adhésion sera fonction de la taille du programme. Le montant et les conditions d'adhésion seront décidés par le Conseil d'Administration.
Langue de travail	Deux langues de travail : le français et l'anglais. D'autres langues pourront être utilisées selon les circonstances et les besoins, et notamment pour l'appui technique personnalisé.
Siège	Pour des raisons de simplicité géographique et dû à l'investissement financier de la part de la Caisse des Dépôts et Consignations et de l'ADIE (France), le Centre sera situé en France. Afin de réduire les coûts, l'ADIE a proposé d'accueillir le CRM dans ses locaux la première année. Les actions seront décentralisées dans toute l'Europe de l'Ouest.
Gestion et administration	Un réseau européen de micro-crédit ne peut fonctionner efficacement qu'au sein d'une structure responsable et démocratique. Une structure de gestion solide assurera la réactivité et la viabilité du réseau.

Il est essentiel que le CRM reste ouvert et souple dans son action afin de répondre directement à la demande et de ne pas imposer une offre de services prédéfinis. Cela sera possible grâce à un processus d'évaluation suivi et à la participation ininterrompue des membres dans la prise de décision et dans les choix des orientations stratégiques données au CRM.

4.2. Plan d'action : une stratégie de développement durable

Un développement par phases doit être envisagé afin d'accompagner le nouveau CRM dans sa création et afin d'assurer une meilleure couverture financière de son coût.

4.2.1. Un fort potentiel de développement

Développement en volume : la demande de formation et d'appui technique dans le domaine du micro-crédit est une demande naissante qui bénéficiera de (1) l'effet de la «stimulation de la demande par l'offre » alors que les informations sur les services offerts par le CRM commenceront à circuler (ce qui implique un important effort marketing et d'information les premières années), et de (2) l'effet de volume qui résultera du développement et de la croissance du secteur du micro-crédit lui-même.

Il est important de noter que lorsque les structures s'agrandissent, leurs besoins en formation et en appui technique ne diminuent pas (même s'ils varient en termes de types de services requis). La demande en appui technique est une demande soutenue, qui peut évoluer avec le développement du secteur de la micro-finance, et qui a d'importantes perspectives de croissance.

La demande en matière d'appui technique, formation et recherche est confirmée pour les années à venir, puisque la majorité des répondants ont affirmé qu'ils prévoyaient d'investir dans ces services. Comme nous l'avons vu, l'offre actuelle pour ces services est soit non-existante soit insatisfaisante, cette demande se tournerait donc naturellement en partie vers un CRM en Europe de l'Ouest.

Diversification des services : L'analyse de la demande a révélé une variété de besoins et d'attentes selon la taille des structures, leur environnement, leur âge, etc. Le spectre des services et thèmes à traiter afin de répondre à cette diversité de besoins des structures de micro-crédit est donc large.

La gamme de thèmes traités par le CRM devrait progressivement s'étendre des sujets les plus demandés (formations et actions prioritaires) aux autres sujets mentionnés par les futurs membres dans l'analyse de la demande (actions communes pour la modification du cadre légal, recherche, actions de conseil technique, etc.…), puisque aucun des services proposés dans l'enquête n'a été rejeté comme étant inapproprié. Ceci donne une idée du potentiel de développement d'un CRM dans les années à venir.

4.2.2. Les phases d'implémentation proposées[11]

PHASE I : LA PHASE DE CONCEPTION ET DE PREPARATION

Développement du réseau et conception d'un Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest

Les premières étapes de la construction du réseau seront mises en œuvre pendant la «PHASE DE CONCEPTION ET DE PREPARATION», et notamment :

(1) L'élaboration des statuts avec le comité de pilotage et un conseil juridique,
(2) La création de l'association avec les membres fondateurs,
(3) L'offre, aux organisations membres (ou aux membres potentiels), d'activités leur permettant de s'intégrer au réseau et de partager des responsabilités. Ceci devrait aider à fournir une base solide pour de plus amples développements.

[11] Ce plan d'implémentation par phases a été soumis pour financement à la Commission Européenne en juillet 2002, dans une proposition préparée par l'ADIE (France), Evers & Jung (Allemagne) et NEF (Royaume-Uni) : Appel à proposition VP/2002/010, DG Employment & Social Affairs.

Cette phase de préparation, préalable au véritable lancement du CRM, comprendra des actions pratiques telles que :

La collecte d'informations

- Carte des initiatives en Europe de l'Ouest,
- Construction d'une base de données interactive internet,
- Transparence sur les rôles et responsablités de chacuns.

Le développement des échanges

- Responsabilité partagée des données du site internet (apport des futurs membres),
- Ateliers, réunions, échanges en vue de préparer les référentiels d'évaluation et des meilleures pratiques.

La conception et la préparation de la PHASE 2

- Actualisation du business plan
- Recherche et confirmation du financement

Tâches principales :

- Rassembler les informations (personnes contact, adresses, activités…) de l'ensemble des organismes de micro-crédit en Europe à l'aide des rapports ILO, la base de données d'adresses d'un projet anciennement financé par l'Union Européenne disponible sur www.localdeveurope.org, les listes de mailing existantes utiles, un aperçu de la documentation existante en matière de micro-crédit,....
- Envoyer par télécopie et par e-mail à tous les organismes prêteurs connus un questionnaire de deux à trois pages pour présenter leur organisation.
- Saisir cette information dans une base de données en-ligne.
- Libérer un canal en-ligne direct permettant de mettre à jour la base de données ci-dessus et d'y intégrer de nouvelles organisations.
- Envoyer par e-mail ce premier projet de Centre Site-Web aux contacts rassemblés, et les inviter à participer à la construction d'une organisation formelle.
- Tenir la première réunion du réseau afin de finaliser la constitution et nommer le Conseil d'Administration.
- Préparer un forum d'apprentissage mutuel et de bonne pratique (enquête sur les besoins, structuration des thèmes, etc.), l'introduire en-ligne et s'assurer de sa qualité dans les six premiers mois.
- Assurer la promotion du réseau et du Centre Site-Web en favorisant les synergies entre toutes les initiatives (conférences, portails d'information, etc.)
- Préparer un business plan actualisé pour la phase 2 et pour le développement continu et durable du réseau.
- S'assurer du soutien d'au moins dix organisations d'Europe de l'Ouest (dont deux tiers de praticiens) dans six pays européens pour la phase 2, «la phase d'implémentation sur 3 ans ».

PHASE II : LA PHASE D'IMPLEMENTATION : UN PLAN SUR 3 ANS

Un plan de développement sur trois ans semble nécessaire pour créer le réseau, développer ses services et éprouver sa viabilité à long terme.

Un plan sur trois ans permettra au futur CRM de concentrer ses efforts sur la construction d'un réseau interactif et efficace et de développer des services de qualité pour répondre aux besoins de ses membres.

Au cours de ces années, le Centre devra :

- Construire un réseau de formateurs parmi les praticiens du micro-crédit en Europe de l'Ouest ;

- Développer des programmes de formation et leur contenu ;
- Analyser et partager des meilleures pratiques internationales ;
- Capitaliser sur les expériences européennes en matière de micro-crédit ;
- Organiser des ateliers d'échange ainsi que des séminaires et conférences transnationaux ;
- Soutenir la création de nouveaux programmes et le développement de programmes existants ;
- Soutenir les initiatives nationales et influencer les politiques nationales et européennes.

1ère année : Une structure légère et décentralisée

Actions
- Création du réseau des opérateurs de micro-crédit et acteurs associés
- Collecte d'informations (principal outil : le site web)
- Identification des besoins en termes d'appui technique des membres
- Liste des compétences internes du réseau et coordination des missions d'appui et d'échanges réalisées par les programmes membres auprès d'autres programmes
- Développement des premiers programmes de formation et des actions d'appui technique
- Préparation des supports de formation
- Formation des formateurs
- Développement du site web et de l'intranet
- Mise au point d'une stratégie marketing (lettre d'information,...)
- Organisation de la première conférence / forum du Centre Ressource en Europe de l'Ouest

Ressources
- 1 directeur de projet à plein temps
- 1 coordinateur du site web à temps partiel

Objectifs
- 15 membres
- 1 site web et l'intranet
- 2 sessions de formation de formateurs
- 2 sessions de formation
- 1 Conférence (avec ateliers, et financée par des sponsors)

Tâches principales
- Développer des documents de communication sur le CRM et sur ses actions et services (documents de présentation et de promotion).
- Développer une stratégie marketing afin de promouvoir le CRM (notamment des présentations et réunions dans les pays d'Europe de l'Ouest principaux)
- Lancer le site web, et notamment : Une base de données concernant les programmes de micro-finance européens (populations-cibles, méthodologie des interventions, statistiques et informations financières…; pages présentant les différents programmes membres du centre ; forum de discussions et d'échanges)
- Organiser la publication de la Lettre d'Information du Micro-crédit en Europe de l'Ouest (envoyée aux membres, à leurs partenaires, aux décideurs européens et nationaux, aux banques et autres réseaux appropriés).
- Elaborer et tester les premiers programmes de formation avec l'aide du MFC. Adapter les sessions aux différents environnements des pays de l'Union Européenne
- Créer des manuels de formation et de matériel pédagogique pour les formateurs et les participants

- Organiser les premi ères séances de formation de formateurs en Europe de l'Ouest avec l'aide du MFC
- Collecter des fonds : identification de nouveaux sponsors, informations sur les appels à proposition au niveau national et / ou européen…
- Evaluer la performance du CRM

2ème année : Accroissement des capacités et Diversification

Actions
- Développement de la capacité institutionnelle du Centre Ressource
- Développement de programmes de formations et d'ateliers «internes personnalisés » et «généraux et transnationaux »
- Lancement d'un programme de recherche commun
- Organisation de la conférence annuelle / forum du Centre Ressource en Europe de l'Ouest

Ressources
- 1 directeur de projet à plein temps
- 1 coordinateur du site web à temps partiel
- 1 formateur à plein temps

Objectifs
- 25 membres
- 1 site web et l'intranet
- 6 sessions de formation de formateurs
- 6 sessions de formation
- 1 programme de recherche (avec son propre financement)
- Nouveaux services
- 1 Conférence (avec ateliers, et financée par des sponsors)

Tâches principales
- Améliorer des sessions de formation prenant en compte les suggestions et propositions des participants au cours de la 1ère année
- Identifier et développer de nouveaux services (ex. : Elaboration et diffusion de documents techniques sur la mise en œuvre et la gestion de programmes de micro-crédit en Europe de l'Ouest, visites et programmes d'échange)
- Développer les études conduisant à des propositions aux gouvernements et à l'Union Européenne dans le but d'apporter des modifications au cadre légal du micro-crédit (ex. législation bancaire, loi sur les associations, législation sur les micro-entreprises et l'emploi indépendant, etc.).
- Organiser la Conférence
- Evaluer la performance du CRM

3ème année : La phase de Consolidation

Actions
- Evaluation de la performance
- Consolidation de la capacité institutionnelle du Centre Ressource
- Développement de nouveaux programmes de formation et services techniques

Ressources
- 1 directeur de projet à plein temps
- 1 coordinateur du site web à temps partiel
- 1 formateur à plein temps

Objectifs

- 35 membres
- 1 site web et l'intranet
- 2 sessions de formation de formateurs
- 6 sessions de formation
- 1 programme de recherche (avec son propre financement)
- 1 Conférence (avec ateliers, et financée par des sponsors)

Tâches principales

- Poursuivre le développement et la diffusion de nouveaux programmes de formation, élaborés d'après l'expérience acquise au cours des deux premières phases et d'après les nouveaux besoins des opérateurs
- Evaluer la performance et l'impact des services et du CRM
- Développer de partenariats avec des institutions financières, dans le but de favoriser l'accès à de nouvelles ressources
- Développee un nouveau plan stratégique pour les années à venir avec le double objectif (1) d'un développement durable et (2) de répondre aux besoins et aux attentes des membres.

V. BUDGET & FINANCEMENT

5.1. Budget opérationnel projeté

Bien que conçu comme une structure légère avec des coûts limités, le Centre Ressource pour le Micro-crédit en Europe de l'Ouest, en tant que réseau multi-services, en partie financé par les droits d'adhésion et par la vente de sessions de formation et d'appui technique, ne serait pas viable s'il ne bénéficiait de subventions et de sponsoring au cours de ses trois premières années.

Le CRM opérera avec un personnel limité et des coûts structurels bas, avec un objectif d'autofinancement à moyen terme.

Pendant les trois premières années, le centre s'efforcera d'acquérir l'expertise nécessaire pour atteindre son marché potentiellement étendu et s'autofinancer de manière progressive. Des frais de fonctionnement bas devraient permettre d'améliorer la rentabilité du centre et de contenir ses frais d'exploitation. Son revenu interne proviendra de :

- **Droits payés par les membres**. Le Comité de pilotage a décidé de moduler les droits d'entrée en fonction de la taille de la structure (les critères définitifs seront établis lors de la phase I). Chiffres provisoires pour les frais d'adhésion : de 300 EURO pour les très petites structures à 1000 EURO pour les plus grandes structures.
- **Vente de ses services** (la formation, principalement) :
  L'Analyse de la Demande a montré que les dépenses moyennes d'une personne membre varieraient entre 150 et 2028 Euro / an / personne. Avec une moyenne générale de 646 Euro / an / personne.
- **La Conférence annuelle** sera sponsorisée et budgétée de manière à couvrir ses frais et, avec un peu de chance, générera un profit grâce à son offre de services.
- **L'Union Européenne et / ou des fondations** seront contactées afin de couvrir le financement complémentaire nécessaire.

5.2. Business-plan prévisionnel (tableaux)

Tableau des Ressources Humaines :

	1ère année	*2ème année*	*3ème année*
Personnel Permanent			
Directeur de Projet	*1*	*1*	*1*
Coordinateur du site web	*0,5*	*1*	*1*
Formateur	*0*	*1*	*1*
Total :	***1,5***	***3***	***3***
Partenaires / Membres du Conseil d'Administration			
5 membres X	*0,20*	*0,20*	*0,20*
Total :	***1***	***1***	***1***
Formateurs			
Formateurs UE	*4*	*15*	*25*
Formateurs MFC	*2*	*1*	*0*
Total :	***6***	***16***	***25***

TABLE 2 - THREE YEARS BUDGET - EXPENDITURES (Ū)

					YEAR 1		YEAR 2		YEAR 3	
		TOTAL COST	Unit	Unit Cost	Number	Total cost	Number	Total cost	Number	Total cost
A	INVESTMENT	80 100				45 540		21 280		13 280
A.1	Office equipment	13 500				5 500		4 000		4 000
	Furniture	5 500				1 500		2 000		2 000
	Office equipment	8 000				4 000		2 000		2 000
		-								
A.2	Computer equipment	8 800				4 000		2 400		2 400
A3	Training of trainers	25 800				12 040		6 880		6 880
	Training of trainers	-	3 days							
	Travel Costs in Europe	19 500	Apex+hotel	1 300	7	9 100	4	5 200	4	5 200
	Per diem	6 300	days	140	21	2 940	12	1 680	12	1 680
A4	Training Modules Support	32 000	Module	4 000	6	24 000	2	8 000		-
B	OPERATIONAL COSTS	493 190				152 860		170 790		169 540
B.1	Salaries	345 000				93 000		126 000		126 000
	1 project manager	198 000	Month	5 500	12	66 000	12	66 000	12	66 000
	Full Time (to be hired)	-								
	1 Web-site co-ordinator	54 000	Month	1 500	12	18 000	12	18 000	12	18 000
	Part time (1/3)	-								
	1 trainer	48 000	Month	4 000	-	-	6	24 000	6	24 000
	Part time	-								
	Secretary	45 000	Month	3 000	3	9 000	6	18 000	6	18 000
		-								
B.2	Missions & travelling	48 240				22 960		12 640		12 640
	Promotion (coordinator)	-								
	Travel Costs in Europe	36 400	Apex+hotel	1 300	12	15 600	8	10 400	8	10 400
	Per Diem (2 days per travel)	7 840	days	140	24	3 360	16	2 240	16	2 240
		-								
	Organisation of training	-								
	Travel cost to MFC, Poland	2 600	Apex+hotel	1 300	2	2 600		-		-
	Per Diem	1 400	days	140	10	1 400		-		-
		-								
B.3	Overheads	99 950				36 900		32 150		30 900
	Rent	27 000	month	750	12	9 000	12	9 000	12	9 000
	Insurance	2 400				800		800		800
	Small equipment (training and adm	*3 000*				1 000		1 000		1 000
	Publication of an MRC brochure	*7 000*				5 000		1 000		1 000
	Printing of docs (newsletter)	*3 000*				1 000		1 000		1 000
	Translation	4 500	page	30	50	1 500	50	1 500	50	1 500
	Consummables	4 000				1 000		1 500		1 500
	Communication (phone + mail)	28 800		800	12	9 600	12	9 600	12	9 600
	Auditing	9 000				3 000		3 000		3 000
	MFC consultancy	11 250	day	250	20	5 000	15	3 750	10	2 500
C	ACTIONS & SERVICES	179 760				42 680		67 040		70 040
C.1.	Training	110 260				21 180		44 540		44 540
	3-days Training sessions	-			2 sessions		6 sessions		6 sessions	
	Travel of trainers	36 400	Apex+hotel	1 300	4	5 200	12	15 600	12	15 600
	Per Diem	11 760	days	140	12	1 680	36	5 040	36	5 040
	Staff cost	21 000	days	250	12	3 000	36	9 000	36	9 000
	Rent	12 600	days	150	12	1 800	36	5 400	36	5 400
	Printing (training material)	*6 000*				2 000		2 000		2 000
	Translation	22 500	page	30	250	7 500	250	7 500	250	7 500
		-								
C.2.	Conference	69 500				21 500		22 500		25 500
	Renting of premises + equipment	12 000				4 000		4 000		4 000
	Promotion and publications	18 000				5 000		6 000		7 000
	Translators	7 500				2 500		2 500		2 500
	Workshops animators	16 000				5 000		5 000		6 000
	Travel costs	16 000				5 000		5 000		6 000
TOTAL DIRECT COSTS (A+B+C)		753 050				241 080		259 110		252 860
D	FUNDING MEMBERS TIME	129 600				43 200		43 200		43 200
	Funding members' participation	129 600	Month	3 600	12	43 200	12	43 200	12	43 200
	7 members - part time (10%)	-								
		-								
TOTAL COSTS (A+B+C+D)		882 650				284 280		302 310		296 060

TABLE 3 - THREE YEARS BUDGET - INCOME (Ū)

	TOTAL	YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3
A - IN-KIND CONTRIBUTION				
Funding members' participation	129 600	43 200	43 200	43 200
7 members - part time (10%)				
Total A	**129 600**	**43 200**	**43 200**	**43 200**
B - SERVICES INCOME				
Membership fees	60 000	12 000	20 000	28 000
Sale of services	165 390	31 770	66 810	66 810
Total B	**225 390**	**43 770**	**86 810**	**94 810**
C - EXTERNAL FUNDING				
Europe (VP 2002 / 010)	300 000	100 000	150 000	50 000
CDC	119 610	97 310	22 300	-
Other sponsors	108 050	-	-	108 050
Total C	**527 660**	**197 310**	**172 300**	**158 050**
TOTAL INCOME (A+B+C)	**882 650**	**284 280**	**302 310**	**296 060**

CONCLUSIONS

Le secteur du micro-crédit est un secteur en expansion en Europe de l'Ouest ; Son organisation à travers un réseau transnational et sa professionalisation par la formation et les échanges entre praticiens ne peuvent qu'être bénéfiques, tant pour les programmes de micro-crédit que pour leurs populations cible et pour leurs bailleurs de fonds.

Par la promotion de l'apprentissage mutuel entre membres, l'échange de savoir-faire et la diffusion des meilleures pratiques parmi les praticiens du micro-crédit en Europe de l'Ouest, le futur CRM oeuvrera à l'amélioration de la qualité et de l'impact de l'apport du micro-crédit en tant qu'action efficace pour combattre l'exclusion sociale en Europe.

Le projet de développement et d'institutionnalisation du micro-crédit en Europe, proposé à traves le MRC en Europe de l'Ouest, vise à augmenter le nombre de personnes socialement exclues qui pourront sortir de leur exclusion grâce à l'emploi indépendant.

ANNEXES

Annexe 1 :
Questionnaire de l'étude de marché

Annexe 2 :
Etude de marché: "Consultation Feedback" et extrait en français

Annexe 1

Questionnaire de l'étude de marché

Annexe 2

Etude de marché:
"Consultation Feedback" et extrait en français