

# BIM : La démarche de la revue des pairs entre opérateurs

Cécile Lapenu , mercredi 31 mars 2004

*Le BIM d'aujourd'hui présente une démarche originale initiée par les membres du réseau CERISE, pour mener une revue croisée de leurs portefeuilles en microfinance. La première phase de ce travail, menée en 2003, a porté sur les activités de microfinance du CIDR, et CERISE a souhaité présenter les enseignements de la démarche à ce stade.*

*Les personnes intéressées peuvent télécharger le document complet sur le site de CERISE (<http://www.cerise-microfinance.org/publication/intervention.htm>) : CERISE (2004). Peer Review - Revue des Pairs, Propos d'étape : enseignements et interrogations sur les modes d'intervention en microfinance tirés de l'analyse du portefeuille du CIDR, 26 p.*

En 2003, les membres de CERISE (CIDR, CIRAD, GRET, IRAM) ont convenu d'engager un processus de revue croisée de leur portefeuille respectif de projets de microfinance (ou revue des pairs, Peer Review en anglais) en vue d'en tirer les enseignements pour la définition de leur stratégie d'intervention à moyen terme.

La méthode utilisée s'inspire de celle qui est actuellement mise en oeuvre par le CGAP pour la revue des portefeuilles de microfinance des bailleurs de fonds. Elle consiste à faire analyser et évaluer l'ensemble du portefeuille de projets d'un membre de CERISE par les autres membres.

Outre l'élaboration d'une stratégie sectorielle à moyen terme pour chacun des opérateurs concernés, l'exercice peut créer les conditions d'une émulation et d'un enrichissement mutuel et un rapprochement dans la définition de « bonnes pratiques » collectives entre opérateurs français.

## **1. Les conditions de la revue des pairs**

L'engagement dans ce chantier repose sur la volonté de profiter de la confiance établie dans le cadre du travail CERISE (plus de trois ans d'échanges et de capitalisation partagée) pour élargir le regard des membres sur leurs interventions. Ceci préfigure une nouvelle forme de travail entre organisations souvent « concurrentes » dans leur savoir-faire et le montage de dossiers financiers. La revue des pairs permet d'élargir les références, d'engager un processus collectif de capitalisation/ apprentissage/ réflexion et d'articuler de façon complémentaire le regard interne des équipes et externes des autres membres, avec la dimension recherche apportée par le CIRAD.

Le grand intérêt d'une revue par les pairs consiste à casser les effets d'asymétrie d'une évaluation classique entre évaluateur et évalué. La situation est d'autant plus pervertie si

l'évaluation est imposée par le bailleur de fonds, en vue d'une décision de financement ou de refinancement. Un autre avantage est d'avoir un regard externe mais de personnes ayant un grand degré de compétences pour avoir vécu concrètement les mêmes problèmes pendant plusieurs années et développé eux-mêmes des solutions voisines ou différentes. Ce regard averti permet souvent une analyse plus pertinente et plus approfondie que celle d'équipes d'évaluation ne connaissant pas le secteur et mandatées par les bailleurs de fonds pour apporter un « regard neuf ».

Il faut cependant bien s'entendre sur les conditions nécessaires d'évaluation par les pairs : les pairs doivent se choisir entre eux, s'estimer, ne pas être en relation de concurrence directe, refuser la complaisance, accepter la réciprocité et surtout être persuadés que le regard externe et critique de personnes compétentes va permettre d'améliorer le propre fonctionnement de leur institution ou de leurs Réseaux, par une vision comparative, au-delà de quelques blessures superficielles d'amour propre.

## **2. Bilan sur l'approche méthodologique de la revue des pairs**

### **Intérêt du travail en réseau**

Cette première étape de la revue des pairs a montré tout l'intérêt du travail en réseau au sein de CERISE. Les échanges permettent une connaissance mutuelle des pratiques et des perceptions, une confrontation des visions de chacun sur l'évolution du secteur et du métier d'opérateur, sans aboutir nécessairement à des conclusions normatives : les membres peuvent avoir des points de vue différents sur un même sujet.

L'exercice qui consiste à mener la revue de portefeuille de la conception à l'évaluation des projets offre par ailleurs une démarche passionnante de comparaison et de suivi de l'évolution des projets sur la durée.

Au-delà de l'apport direct pour le membre soumis à la revue, cette analyse permet aussi de soulever des questions d'ordre général et de faire le bilan sur des constats et des acquis dans le secteur de la microfinance. Cela peut alimenter une réflexion plus globale sur les conditions de l'amélioration des pratiques d'intervention pour les opérateurs du Nord, de coopération avec les opérateurs du Sud, les perspectives de développement et les limites du secteur, etc.

### **Limites de la démarche**

Comme la démarche était originale, les bailleurs de fonds ont jugé que c'était intéressant mais ne rentrant pas dans leurs procédures (nécessité d'appel d'offres, maintien d'une évaluation externe indépendante, etc.). C'est donc à partir des ressources propres des membres, limitées en argent et en temps, que la revue est conduite, uniquement sur documents, sans visites de terrain ni entretiens avec les membres, les cadres nationaux et assistants techniques, sans discussions formelles ou informelles, souvent plus riches, avec les principaux acteurs concernés. Le moment si important de la restitution des résultats et des modifications de perception que cela entraîne des deux côtés n'a pu également avoir lieu. Par rapport aux documents utilisés dans la revue, les sources les plus intéressantes ne sont pas forcément les rapports « formels » destinés aux bailleurs qui ont été utilisés ici. Parfois, des écrits tels que des notes de discussions internes, des compte-rendus d'ateliers, des conclusions de travaux d'étudiants, rédigés de façon plus libres peuvent alimenter la réflexion sur des points non spécifiquement abordés dans les rapports classiques.

Certains points enfin, restent peu abordés à l'écrit et il est difficile alors de cibler spécifiquement la question, d'en mesurer les enjeux et l'avancement de la réflexion au sein de l'institution (exemple : rôle de l'assistance technique).

### **3. La revue du portefeuille du CIDR**

Le CIDR a débuté cette revue. Un premier « propos d'étape » retrace la démarche de la revue et son intérêt pour les pairs, résume l'analyse portée sur le portefeuille du CIDR et dégage les premiers enseignements qui seront enrichis à chaque tour. Ce document peut être téléchargé sur le site de CERISE ( <http://www.cerise-microfinance.org>) à la page « thèmes et publications - Modes d'intervention).

Avec ce premier tour, la revue a participé à la définition pour le CIDR de sa stratégie à moyen terme. Ainsi, les conclusions ont été directement discutées, confrontées aux perceptions des équipes du CIDR, intériorisées pour permettre la construction d'une vision claire. Le travail ne s'est donc pas limité à un exercice de style purement académique, gratuit ou vide de sens.

### **CONCLUSION**

D'une façon générale, on observe dans le secteur de la microfinance une évolution du rôle des opérateurs et une implication à des niveaux pour lesquels au départ ils ne pensaient pas intervenir : appui technique durable, actionnaire dans des sociétés, appui dans la structuration du secteur, etc.

Les modes d'appui au secteur sont revus et améliorés, de façon à les rendre plus efficaces en matière de structuration et régulation d'une profession, de dialogue politique à la fois au sein du secteur financier mais également de façon transversale (lutte contre la pauvreté) et avec d'autres politiques sectorielles (développement rural, développement local et décentralisation, santé-nutrition, formation professionnelle, etc.). Les opérateurs doivent endosser de nouveaux métiers ce qui implique de nouvelles compétences, telles que l'analyse des risques en tant que gestionnaire de fonds fiduciaires, le suivi d'un portefeuille et la gestion d'un programme, le développement organisationnel et institutionnel, l'apport de services techniques sur une base durable et l'introduction d'innovation au sein d'IMF autonomes.

La revue de son portefeuille par les pairs aide un opérateur à « faire le point », à clarifier les limites et les atouts de ses pratiques. Elle constitue un élément majeur pour définir une stratégie d'intervention, complétée également par des réflexions internes et d'autres regards croisés. La stratégie qui en découle peut alors à la fois se fonder sur la valeur ajoutée de l'opérateur, et trouver sa cohérence avec l'évolution globale du secteur de la microfinance.

Cet exercice, par le suivi d'opérations dans la durée, permet d'identifier ou de préciser les domaines où les pratiques des opérateurs doivent évoluer ou bien sont déjà en train de changer d'orientation.

Comme cette première étape autour du portefeuille du CIDR, chaque tour de la revue réalisée par CERISE apportera des réflexions et des illustrations sur les nouveaux modes d'intervention et conduira à en mesurer les risques et les avantages afin d'améliorer les pratiques en microfinance.