



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)

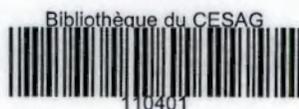
Master Africain en Micro finance
(MAM)

Promotion 2
(2009-2010)

Mémoire de fin d'étude

THEME

**« L'IMPORTANCE DU RESEAUTAGE ET DU PLAIDOYER DANS LE
DEVELOPPEMENT ET LA CONSOLIDATION DU SECTEUR DE LA
MICROFINANCE : CAS DU RESEAU INTERNATIONAL
D'INSTITUTIONS DE FINANCEMENT ALTERNATIF (INAFI) »**



Présenté par :

Mme Maissata Ndiaye NIASSE

Dirigé par :

Mme Fayol Dioum TALL
Conseillère Technique au
Ministère de l'Economie
et des Finances -Sénégal

Juin 2011

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à ma grand-mère Aïssatou Sy pour tous les sacrifices qu'elle a consentis pour me permettre de suivre mes études dans les meilleures conditions possibles et n'avoir jamais cessé de m'encourager, de prier pour moi tout au long de mes années d'étude et de travail.

Je dédie ce mémoire à toute ma famille, ma mère Fatou Dia, mon mari El Hadji Niasse, mes frères et mes sœurs. A tous mes oncles et tantes, cousins et cousines ainsi qu'à mes beaux-frères Alioune et Assane Niasse que je remercie de leurs encouragements.

Je ne saurai terminer sans citer mes mentors dans ce secteur de la Microfinance: Stephen Mirero du Kenya et Herman Abels des Pays-Bas.

À mon ami et ancien collègue Joshua Kaaria du secrétariat de INAFI Afrique à Nairobi-Kenya.

Je le dédie à tous les amis que je n'ai pas cités, en particulier à ceux de ma ville natale de Saint-Louis du Sénégal et de Nova Scotia, Canada, spécialement à Dayle Minette Eshelby.

Qu'ils trouvent à travers ce travail ma sincère reconnaissance et toute ma gratitude.

REMERCIEMENTS

Je tiens à la fin de ce travail à remercier Dieu le Tout Puissant, L'Omniscient de m'avoir donné la foi, la connaissance et de m'avoir permis d'en arriver là.

Mes sincères remerciements vont à M. Amadou Tafsir Mbaye, ancien Directeur de la Microfinance du Sénégal, qui m'a conseillé dans mon orientation d'études et m'a donné l'opportunité de faire ce Master au CESAG.

On dit souvent que le trajet est aussi important que la destination. Les neuf (09) années passées à travailler à INAFI, le réseau international de microfinance, m'ont permis de bien comprendre la signification de cette phrase. Ce parcours, en effet, ne s'est pas réalisé sans défis et sans soulever de nombreuses questions pour lesquelles les réponses nécessitent de longues heures de travail. Je magnifie l'appui des institutions membres du réseau INAFI ainsi que de ses dirigeants que cela soit en Afrique (Stephen Mirero et Joshua Kaaria du Kenya ainsi que Soukeyna Ndiaye Ba du Sénégal), en Asie (Atiqun Nabi et son équipe du Bangladesh, Kalyana Sundaram et MP Vasimalai et leurs équipes de l'Inde, Feu Conrado Navarro « Ding » et Marlon Palomo des Philippines et leur équipe, de même que Narendra Joshi du Népal) ainsi que de l'Amérique Latine (Leonel Zamora et Bryan Solis du Costa Rica avec l'incalculable contribution de Don Rodrigo du Mexique, Susana Pinilla et Alfonso Lopez du Pérou.

Je remercie mon professeur et superviseur de mémoire, Mme Tall Fayol Dioum du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal dont la disponibilité ne m'a jamais fait défaut. Mes sincères remerciements au Coordonnateur des études du Master Africain en Microfinance au CESAG, M. Moussa Yazi qui nous a sans cesse poussés au sérieux et au travail bien fait. Je remercie également les assistantes de M. Yazi, Mme Soumaré Marema et Mme Diouf Thérèse pour leur générosité et leur esprit d'ouverture. Je remercie aussi tous ceux qui m'ont aidée à finaliser ce travail : les employés de COADY International Institute au Canada, ceux de la bibliothèque Marie Michael, les professeurs Mme Emily Sikazwe et Mme Olga Gladkikh, qui par leurs expertises, m'ont donné de la confiance à persévérer dans l'étude des stratégies, tactiques et outils ayant trait au plaidoyer, thème central de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

- BRAC:** Bangladesh Rural Advancement Committee
- CICM :** Centre international du crédit mutuel
- CIDR :** Centre international de développement et de recherche
- CGAP :** Consultative Group to Assist the Poor (Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres)
- CRAMPI :** Capacity building (renforcement des Capacités) - **R**esearch (Recherche) - **A**dvocacy (Plaidoyer) - **M**embers services (Services aux membres) - **P**roduct development (développement de Produits) - **I**nstitutionnel development (développement Institutionnel)
- CRS:** Catholic Relief Services
- DID:** Développement international Desjardins
- DGIS :** Coopération Internationale Néerlandaise
- FDEA:** Femmes Développement Entreprise en Afrique
- FECECAM:** Fédération des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel (Bénin)
- IFAD:** International Fund for Agricultural Development
- IFNB:** Institutions Financières Non Bancaires
- IMF:** Institutions de Microfinance
- IRAM :** Institut de recherche et d'application des méthodes de développement
- GRET :** Groupe de recherche et d'échanges technologiques
- K-REP:** Kenya Rural Entreprise Programme
- MAM:** Master Africain en Microfinance
- MIV:** Microfinance Investment Vehicules (Fonds d'investissement en Microfinance)
- OMD:** Objectifs du Millénaire pour le Développement
- ONG:** Organisation Non Gouvernementale
- ONU:** Organisation des Nations Unies
- SEEP:** Small Enterprise Evaluation Project
- SIM :** Social Impact Measurement (Mesure de l'Impact Social)
- TIC :** Technologies de l'Information et de la Communication
- UNCDF:** United Nations Capital Development Fund
- UNDP:** United Nations Development Programme
- WOCCU:** World Council of Credit Unions
- WWB:** Women's World Banking

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	8
INTRODUCTION	9
Chapitre 1 - Cadre conceptuel et principes clés du réseautage et du plaidoyer	10
1.1- Le Réseautage	11
1.1.1- Tentatives de définition	11
1.1.2- Cadre conceptuel et principes clés	12
1.1.3- Structures et normes organisationnelles	15
1.2- Le Plaidoyer	20
1.2.1- Tentatives de définition	20
1.2.2- Concepts et Principes clés : Légitimité, Crédibilité, Transparence et Pouvoir	23
1.2.2.1- la légitimité	23
1.2.2.2- la crédibilité	24
1.2.2.3- la transparence	26
1.2.2.4- le pouvoir	27
Conclusion	30
Chapitre 2 – Rôle, pertinence, stratégie et outils du réseautage et du plaidoyer dans le contexte de la mondialisation	31
2.1- Rôle et pertinence des réseaux/associations de microfinance dans le plaidoyer	32
2.2- Réseaux internationaux: stratégie pour avancer les objectifs politiques	33
2.2.1- Elaboration d'un plan stratégique pour le réseau	37
2.2.2- Renforcement des capacités des membres	40
2.3- Le plaidoyer : processus stratégique et diplomatique avec des tactiques et outils pouvant se faire au niveau local, national et international	41
2.3.1- Du niveau local au niveau national	45
2.3.2- Du niveau national au niveau local	46

2.3.3-	Du niveau international et/ou régional au niveau national	46
2.3.4-	Entre différents pays	47
Conclusion		48
Chapitre 3 – Méthodologie de l'Etude		49
3.1-	Modèle d'Analyse	49
3.2-	La démarche de l'étude	50
3.2.1-	Approche théorique	50
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE		53
DEUXIEME PARTIE: ETUDE DE CAS - LE RESEAU INTERNATIONAL DES INSTITUTIONS DE FINANCEMENT ALTERNATIF (INAFI)		54
Chapitre 4- Présentation de INAFI		56
4.1-	Historique, contexte, vision, mission, objectifs, stratégie et valeurs	56
4.1.1-	Historique et contexte	56
4.1.2-	Vision, mission, objectifs, stratégie et valeurs	57
4.1.2.1-	Vision globale de INAFI	58
4.1.2.2-	Mission de INAFI	58
4.1.2.3-	Objectifs de INAFI	58
4.1.2.4-	Stratégie de INAFI	58
4.1.2.5-	Valeurs fondamentales de INAFI	58
4.2-	Structures organisationnelles (« bottom-up model»): entités légales et structures de gouvernance	59
4.3-	Programme / Projets /Activités	61
4.3.1-	Objectifs du Programme de INAFI	61
4.3.2-	Programme /Activités de INAFI	62
4.3.3-	Mise en œuvre du programme de INAFI	63
Chapitre 5- Stratégies, tactiques/outils et actions clés de INAFI en termes de plaidoyer		65
5.1-	Les actions de plaidoyer de INAFI International	65

5.2- Le document principal de plaidoyer — la dimension «Alternative» de INAFI	66
5.2.1- Pourquoi le mot "Alternatif"?	67
5.2.2- De la microfinance vers l'offre de services et l'allocation équitable des ressources	67
5.2.2.1- Les mantras de meilleure pratique	70
5.2.2.2- Le document de Plaidoyer de INAFI: perspective de praticien et leadership de l'industrie	71
5.2.2.3- La promesse vide d'entrée de capitaux du secteur privé	72
5.2.3- Les principes alternatifs de INAFI pour la microfinance	75
5.2.3.1- Abordabilité	76
5.2.3.2- Convenance	77
5.2.3.3- Accessibilité	77
5.2.4- Défis pour un réseautage et un plaidoyer efficaces	78
Chapitre 6 - Contribution du plaidoyer du réseau INAFI au développement et à la consolidation du secteur	81
6.3- Microfinance et genre	82
6.4- Microfinance et sécurité alimentaire	82
6.5- Microassurance	83
6.6- Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)	83
Chapitre 7- Observations	85
7.1- Observations 1	85
7.2- Observations 2	85
• Observations 2'	86
7.3- Observation 3	87
Chapitre 8 - Recommandations	89
CONCLUSION GENERALE	91
ANNEXES	93
BIBLIOGRAPHIE	104

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

« L'Argent, génère l'argent. Si vous avez un peu, c'est souvent facile d'en avoir plus. La grande difficulté est d'avoir ce peu » dit le proverbe. Le proverbe dit aussi que « lorsque les toiles d'araignées se joignent, elles peuvent attacher un lion, générer une force qui vient à bout de toute difficulté ». La première assertion conduit à penser à l'accès aux services et produits financiers à la grande majorité de la population mondiale, économiquement active mais disposant de faibles revenus et la seconde, nous fait penser au processus conduisant à la stratégie de partenariat. Toutefois, rappelons-nous de la déclaration de Sun Tzu¹ (in *New Tactics in Human Rights, a Resource for Practitioners*, 2004: 155): « Une stratégie sans tactiques est la voie la plus lente vers la victoire. Des tactiques sans stratégie sont le bruit qui précède la défaite ». Ainsi, nous ne pouvons parler de stratégie de partenariat sans mettre en exergue sa tactique la plus déterminante qu'est le réseautage.

L'accès aux services financiers est important pour tout le monde, riche et pauvre, car être pauvre n'élimine personne des besoins de s'engager dans le commerce et les processus de marché: tous les ménages/personnes pauvres échangent monnaie et main d'œuvre pour couvrir une part importante de leurs besoins de base. Qui plus est, un système financier bien établi fournit un lien important entre les produits et les consommations. Le lien entre l'accès à la finance et la réduction de la pauvreté a été testé et prouvé. En écrivant sur le capital en 1943, l'économiste autrichien de renommée, Joseph Schumpeter (in *Encyclopédie Britannique*, 1946: 801) a aussi fait une observation similaire qui est en relation avec l'accès au financement vis-à-vis de la réduction de la pauvreté : « le capital est un outil avec lequel les talents de petits arrivants sont renforcés et libérés des incapacités qui pourraient entre autres venir de leur manque de richesses héritées, de chance et l'absence de connexion au réseau des nantis.... »). Dans son analyse du capital, Schumpeter a démontré le lien entre l'accès au financement et l'expansion des opportunités économiques, à travers un nivèlement du terrain de jeu, c'est-à-dire en donnant aux outsiders et aux pauvres une chance de se prendre en charge et de s'auto-suffire.

¹ Sun Tzu, 1963, « l'Art de la Guerre », Oxford University Press. L'ouvrage est fondé sur le principe suivant : gagner ou perdre une guerre ne se fait pas par hasard, ni par l'intervention des dieux ou des esprits. C'est une question de méthode et de stratégie. De bons principes stratégiques conduisent à la victoire, il est donc important de les étudier.

La microfinance, un système d'offre de services financiers et non financiers à une importante frange de population jusqu'ici ignorée, exclue et désavantagée par le système financier formel, intervient pour niveler un tant soit peu ce terrain de jeu afin de donner à ces outsiders une opportunité de générer des revenus et d'auto-satisfaire leurs besoins. *«La Microfinance est un instrument puissant de lutte contre la pauvreté. L'accès à des services financiers viables permet aux pauvres d'accroître leurs revenus, de se doter d'actifs et de se protéger dans une certaine mesure des chocs extérieurs. La microfinance permet aux ménages pauvres de ne plus avoir à lutter au quotidien pour survivre mais de faire des plans pour l'avenir et d'investir afin d'améliorer leur nutrition, leurs conditions de vie, la santé et l'éducation de leurs enfants »* (CGAP, 2004: 2). Ce qui au début n'était que l'offre de petits prêts (microcrédit) à des familles très pauvres pour les aider à s'engager dans des activités productives ou développer leurs petites entreprises a évolué au fil du temps et inclut maintenant une panoplie de services financiers (crédit-bail, épargne, microassurance, transfert d'argent, etc.) et non financiers (appui aux micro-entreprises tels que les formations et les conseils en comptabilité, l'étude de marché, le plan d'affaires, la commercialisation, l'éducation à la santé ou la mise en relation des clients avec un établissement de santé à des conditions préférentielles, comme la prestation directe de soins, etc.) d'où les appellations actuelles de « Microfinance plus » et de « Microfinance multiplicatrice ».

Relativement ancienne en Afrique de l'Ouest, sous forme de modèles mutualistes apparus dans la région avant les indépendances, la microfinance fut surtout promue au Bangladesh par d'éminents développeurs/visionnaires tels que Muhaminad Yunus (Prix Nobel de la Paix 2006) et Fazle Abed (Clinton Global Citizen Awardee, 2007) au milieu des années 1970. La microfinance moderne est fondée sur l'idée originelle de créer un système financier actif permettant aux populations les plus démunies de se prendre en charge et de participer concrètement à leur développement, de manière durable. Elle est un moyen d'empêcher les oppositions, les clivages entre le social et l'économique en faisant converger l'intérêt de tous les partenaires (un partenariat gagnant-gagnant).

Actuellement, c'est à se demander s'il y a lien direct entre le développement de la microfinance et le nouveau regard des entreprises sur cette frange d'acteurs économiques de base que constituent les cibles de la microfinance. Le fait est qu'ils sont de plus en plus reconnus, non

seulement comme créateurs de richesse mais aussi comme consommateurs, épargnants et clients. Ils n'achètent plus seulement des produits de base alimentaires de première nécessité mais ils constituent d'immenses marchés pour toutes sortes de produits: par exemple, le pouvoir d'achat des 171 millions de familles les plus pauvres de l'Inde atteint 378 milliards de dollars américains (Hammond et Prahalad, mai 2004, «*Selling to the Poor*», *Foreign Policy Magazine*). Ceci explique aussi le fait que dix (10) des vingt (20) plus grandes institutions financières du monde se sont introduites dans le segment de la microfinance, ciblant ainsi un segment de la clientèle aux revenus inférieurs à ceux de leur clientèle classique de départ (Matthijs, mars 2008, *A billion to gain? A study on global financial institutions and microfinance*, p. 12 tableau1).

Le développement et la consolidation des acquis de la microfinance dans les pays pauvres qui en ont le plus besoin rencontrent une série d'obstacles qu'il est important de relever afin de faire bénéficier aux populations à faibles revenus mais économiquement actives des opportunités qu'offre cet instrument. Les essais d'analyse du problème ont montré les causes de cette situation et ont souligné les conséquences adjacentes.

- Les causes : Dans bien des cas, les acteurs de la microfinance, en particulier les praticiens ne sont pas dotés des compétences et des aptitudes adéquates pour la collecte et levée de fonds, les relations médiatiques percutantes, de mener des actions de plaidoyer. Qui plus est, il est noté qu'il leur manque souvent une stratégie claire pour mieux se «vendre». Ils n'ont pas mis en place des mécanismes efficaces permettant d'avoir une réelle influence sur les décisions des législateurs. Et même si ces mécanismes existent, la stratégie adoptée est souvent opaque et n'est pas appropriée au contexte. Elle n'est souvent pas conduite jusqu'au bout pour atteindre son audience/sa cible.
- Les conséquences : De cet état de fait dont souffrent les institutions de microfinance (IMF) aussi bien que plusieurs réseaux d'IMF sont ces difficultés inter reliées que sont :
 - le manque de visibilité au niveau des instances et durant les rencontres nationales et surtout internationales ;
 - le fait de dépendre du seul bailleur de fonds avec lequel elles sont en partenariat depuis la genèse de la structure et de s'accommoder à leurs exigences et pratiques même si cela ne correspond pas à leurs objectifs ou à leur façon de faire en termes de procédures, d'interventions sur le terrain, de reporting, etc. Ce qui, du coup,

leur vaut d'être étiquetés par d'autres potentiels bailleurs de fonds comme une propriété ou un démembrement de leurs bailleurs de fonds privilégiés ;

- l'implication à outrance des bailleurs de fonds dans la gestion des programmes ;
- le risque de voir les organisations membres se lasser et se désaffilier ne trouvant pas la nécessité à faire partie d'un réseau qui ne peut défendre leurs intérêts et apporter de la plus value auprès des hautes instances et partenaires au développement du point de vue plaidoyer (Nusselder & al, mai 2006: 65).

La professionnalisation du secteur en termes de réseautage et de plaidoyer est essentielle pour capitaliser et consolider les acquis. Les IMF et leurs organes de coordination doivent s'accrocher sur les mécanismes permettant d'influencer les décideurs et ce en :

- renforçant davantage les capacités de leurs membres du personnel et de leurs dirigeants ;
- coordonnant les activités et programmes au lieu de réinventer la roue et de perdre des énergies/potentialités pouvant servir à l'amélioration des pratiques ;
- ayant une vision claire du réseautage et du plaidoyer avec une stratégie bien définie tout en ayant en tête la cible à atteindre pour apporter une plus value aux institutions membres qui très souvent ne peuvent quitter le terrain des opérations pour faire leur plaidoyer dans les hautes sphères ;
- appliquant ce principe : « les populations pauvres ont droit à être servis financièrement de manière abordable, convenable et accessible ».

Au vu du contexte ci-dessus, la question principale qu'il faut se poser peut être libellée comme suit :

- ✚ Quel est le rôle et la pertinence du réseautage et du plaidoyer dans le contexte de la mondialisation pour les réseaux d'institutions de microfinance ?

De cette question principale découleront les suivantes :

- Quels sont les stratégies, tactiques et outils de réseautage et de plaidoyer pour les acteurs non étatiques tels que les organisations non gouvernementales (ONG) et autres qui interviennent dans la microfinance ?
- Comment améliorer/consolider les acquis pour des résultats plus probants ?

Le choix de notre thème : « l'importance du réseautage et du plaidoyer dans le développement et la consolidation du Secteur de la Microfinance » avec comme cas pratique le réseau INAFI s'explique par le fait que INAFI (International Network of Alternative Financial Institutions : Réseau International d'institutions de Financement Alternatif) est l'unique réseau mondial d'IMF de praticiens du Sud basé au Sud, incluant des zones de couverture géographique des plus étendues, avec des produits proposés et des méthodologies des plus diverses.

L'objectif principal de notre étude est de montrer l'importance du rôle du réseautage et du plaidoyer pour le secteur de la microfinance afin de mieux consolider des acquis du secteur.

De cet objectif général découlent les objectifs spécifiques de cette recherche qui sont de :

- mieux comprendre les concepts et principes clés du réseautage et du plaidoyer ;
- acquérir plus d'expertise sur la façon dont on doit développer et renforcer les capacités des IMF et des réseaux d'IMF pour entreprendre un réseautage et un plaidoyer plus efficace pour le changement social à travers la microfinance ;
- acquérir de meilleures connaissances par rapport aux diverses stratégies et approches du réseautage et des outils de plaidoyer utilisés dans le secteur de la microfinance ;
- renforcer les compétences dans l'évaluation de l'impact du réseautage et du plaidoyer ;
- apprécier le rôle de réseautage et du plaidoyer dans le secteur de la microfinance.

L'étude trouve son intérêt à partir du constat que le plaidoyer et le réseautage sont des activités essentielles pour toutes les parties prenantes dans le secteur de la microfinance. La microfinance moderne étant relativement récente et parfois mal comprise car se situant à la croisée du développement économique et des secteurs financier et social d'où ma nécessité du plaidoyer et du réseautage d'améliorer la prise de conscience du secteur de la microfinance au risque de faillir à la non pérennisation découle.

Cette étude nous permet aussi d'augmenter nos capacités à explorer les bases théoriques du réseautage et du plaidoyer ainsi que les éléments clés de la planification et de la stratégie du réseautage et du plaidoyer. Cela permettra aussi d'accroître les connaissances dans l'utilisation des outils de planification stratégique en vue de créer des initiatives de réseautage et de plaidoyer plus efficaces.

- Pour INAFI, ses IMF membres et autres réseaux d'IMF: l'étude pourrait être une opportunité pour mesurer l'impact des services rendus aux bénéficiaires. Les conclusions de l'étude permettront aux dirigeants d'IMF de disposer d'outils de plaidoyer pour mieux convaincre les législateurs, les décideurs gouvernementaux, nationaux, internationaux. L'étude leur permettra de mieux tirer partie des négociations avec les partenaires ou de présenter dans les règles de l'art les réalisations de leurs structures lors des conférences/foras internationaux, ce qui leur donnera une meilleure visibilité.
- Pour nous même : cette étude est une opportunité de mettre en pratique les connaissances acquises durant la formation au Master Africain en Microfinance au CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieur en Gestion), particulièrement dans le module Stratégie-Planification-Institutionnel et de les appliquer à l'industrie de la microfinance. Cette étude vient en corrélation de plus de neuf (09) années d'exercice en tant que Chargée des programmes Renforcement des Capacités et services aux membres du Réseau INAFI en Afrique et de la fondation INAFI.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE



INTRODUCTION

Malgré les efforts de développement ces dernières décennies, les systèmes et les structures qui déterminent la distribution du pouvoir et des ressources au sein et entre les sociétés demeurent largement les mêmes. Comme résultat, l'impact des Organisations non Gouvernementales (ONG) à la survie des pauvres est localisée et souvent transitoire... « Les projets des petites ONG ne sont donc pas suffisants pour sécuriser une amélioration durable des conditions de vie des pauvres. » Edwards and Hulme (1992). Dans une optique de pensée : « *Le présent gros du passé engendre l'avenir* » (Fayol, 2009-2010: 61), que traduisent les quatre phases de développement des IMF (le démarrage, l'expansion, la consolidation et l'intégration), le réseautage et le plaidoyer augmentent l'impact des programmes de microfinance à travers l'échange d'information et le partage de ressources et en coordonnant leurs actions autour de la même cause. Un réseautage et un plaidoyer efficaces peuvent changer les approches mondiales, régionales, nationales et locales en matière de satisfaction des besoins des pauvres en services financiers avec des résultats probants.

Cette section, tente d'expliquer pourquoi le réseautage et le plaidoyer revêtent tant d'importance pour l'action des IMF et autres parties prenantes. Elle a aussi pour but de nous donner des idées sur la manière dont nos institutions de microfinance pourraient aborder le plaidoyer et mieux faire le réseautage.

Cette première partie que nous avons dénommée « cadre théorique de l'étude » va permettre autour de 3 chapitres de présenter aux lecteurs la démarche du réseautage et du plaidoyer ainsi que la méthodologie que nous avons utilisé dans le cadre de notre recherche sur le réseautage et plaidoyer.

Chapitre 1 - Cadre conceptuel et principes clés du réseautage et du plaidoyer

Les obstacles d'ordre institutionnel, organisationnel, politique, légal/réglementaire, économique, social, culturel, etc., se sont multipliés ces dernières années et ont entraîné un nombre significatif d'IMF et de réseaux d'IMF dans des situations difficiles. Certaines se sont soldées par des faillites et des fermetures d'IMF de grande taille. C'est le cas :

- du réseau FECECAM au Bénin qui s'est seulement redonné ses lettres de noblesse en juin 2009 après plus de trois (03) ans sous administration provisoire avec une restructuration profonde au niveau de ses instances et de ses interventions ;
- de la Citi Savings & Loans au Ghana, qui a abouti à la transformation complète de l'IMF en banque commerciale avec une nouvelle mission, une vision et une stratégie différentes,
- de 50 antennes des deux (02) plus grandes IMF dans le district de Krishna, Andhra Pradesh en Inde, qui ont dû être fermées lors de la crise de 2006 ;
- de la Bolivie avec une réglementation insuffisante et l'absence d'informations correctes ;
- de Finansol en Colombie dont les erreurs critiques commises sont devenues des leçons pratiques et des exemples utiles quant aux erreurs stratégiques qu'une IMF peut être amenée à commettre. Bien que Finansol soit une institution colombienne, les problèmes qu'elle a connus auraient pu affecter n'importe quelle IMF. « Ces erreurs sont devenues des leçons pratiques, des exemples de ce qu'il ne faut pas faire » affirme Diego Guzman, Directeur Exécutif de Fundacion Centro Accion à Bogota, Colombie.

Carlos Vasconcellos et Solange Monteiro dans la revue Microentreprise Americas (2003) ont fait une analyse pertinente de ces deux cas du continent sud américain susmentionnés pour démontrer les *Top 10 des erreurs à ne pas commettre en microfinance*.

Dans ce contexte, il est indispensable que les praticiens de la microfinance se mobilisent davantage pour surmonter ces problèmes afin de convaincre toutes les parties prenantes et de se positionner comme acteurs incontournables dans la lutte contre la pauvreté. Pour ce faire, des stratégies d'ensemble doivent être mises en place. Qui plus est, de nos jours, la mondialisation des échanges et des connaissances fait qu'actuellement personne, individu ou entreprise, ne peut évoluer seul. Ce qui implique la nécessité de se mettre en réseau (réseautage) et agir / parler en faveur du groupe afin d'éveiller la conscience politique (plaidoyer) autour des problèmes

susmentionnés. Les opportunités qui se présentent pour influencer le processus de prise de décision et de législation (lobbying) ne sont pas à sous-estimer car encourager les décideurs et les législateurs à faire des propositions sur le sujet conduit à contribuer positivement à la promotion, au développement et particulièrement à la consolidation du secteur de la microfinance.

Dans ce chapitre, après avoir défini le réseautage et le plaidoyer, nous passerons en revue les différentes doctrines, les concepts de base et l'intérêt de leur application au secteur de la microfinance. En s'appuyant sur les différents auteurs qui ont eu à réfléchir sur le thème, cette partie mettra en exergue les principes clés devant régir le réseautage et le plaidoyer.

1.1- Le Réseautage

Le mot *réseau* est très souvent employé dans un sens qui le lie aux communications. Ainsi tout un chacun connaît le réseau téléphonique, le réseau routier. On parle aussi d'un réseau d'amis, d'individus, de groupes ayant des intérêts en commun². Selon Wikipédia, « *le réseautage social existe depuis que les hommes sont constitués en société. Des groupes sociaux, organisés autour d'un thème fédérateur (religion, classe sociale, études, etc.), forment un type de réseautage* ».

1.1.1- Tentatives de définition

Les termes « Réseau » et « Réseautage » sont de nos jours très souvent employés pour ne pas dire communs dans le monde du développement. Ce qui fait que ces mots souffrent aussi d'« inflation ». Généralement, les organisations, les agences de développement sous entendent par réseau la coopération, la vision commune, etc.

Selon les conclusions du groupe de travail *Networking and Alliance building for Advocacy* de Coady International Institute (juin 2011) : « *le réseau peut être défini comme une affiliation d'individus ou de groupes indépendants et autonomes qui se réunissent pour un objectif commun ou un but politique spécifique* ».

² <http://www.grappa.univ-lille3.fr/polys/reseaux-2004>

Dans notre étude, nous nous référons au réseau en termes d'arrangement ou de structure liant un groupe d'individus ou d'organisations qui ont décidé de travailler ensemble et/ou de partager des ressources.

1.1.2- Cadre conceptuel et principes clés

Réseaux et Réseautage sont devenus la tendance actuelle pour présenter les activités des organisations non gouvernementales (ONG) aux donateurs et au public. Avec cette tendance, le secteur de la microfinance, secteur de développement surtout autonome, n'est pas demeuré en reste. Il se réfère de plus en plus au réseautage à des fins de coopération multilatérale avec d'autres organisations similaires. Qui plus est, pour ne pas réinventer la roue, avec tous les moyens que cela implique en termes de temps, de ressources humaines et financières, les acteurs surtout les praticiens du secteur de la microfinance se mobilisent davantage pour échanger et bénéficier des expériences les uns des autres.

Fowler (1997:112) a créé un cadre dans lequel il distingue ce qu'il appelle : « *modes de collaboration* » en les plaçant dans un éventail défini par degré d'autonomie. Certains auteurs préviennent les ONG « *d'accroître leur impact sans perdre leur flexibilité traditionnelle, leur valeur et leur efficacité au niveau local* » (Edwards et Hulme, 1992: 13-14).

Ainsi, tout praticien du secteur de la microfinance doit être au courant de certains principes du réseautage que beaucoup d'entre nous sur le terrain ne considèrent pas comme il le faut ; à savoir : le contrôle des membres, la participation dans la planification, l'écoute des membres ou la responsabilité et la transparence.

Selon Reynders³ (2004: 1) « *à cause de la popularité des réseaux et de la terminologie "réseautage" au niveau des bailleurs de fonds et au niveau des organisations internationales,*

³ Reynders J., 2004, *Networks, Federations or alliances for social change: what are we talking about and how do we assess their impact?* P:1. Article écrit pour servir de base pour une présentation à un atelier organisé par Novib/Oxfam Pays-Bas à Nairobi en collaboration avec 20 autres organisations et réseaux mondiaux. L'auteur travaille comme consultant indépendant. Il a fait beaucoup d'évaluations indépendantes avec des réseaux internationaux. E-mail: reynders.jan@net.hcc.nl

plusieurs ONG/organisations mais aussi les bailleurs de fonds aiment employer cette terminologie sans comprendre les dimensions politiques et les principes d'opération d'un réseau ». Bien sûr, il ya pas de définition fixe qui peut être revendiquée mais dans la littérature des 15 dernières années, les réseaux de changement social ont opéré et collaboré sur des principes similaires non négociables. Des structures organisationnelles / ONG internationales où les soi-disant membres n'ont pas de pouvoir sur la direction ou la planification des activités, sur les finances qui arrivent au secrétariat ou sur les réalisations revendiquées par un secrétariat central, sont aussi appelés réseaux. Le donateur peut même demander au partenaire de mettre en place un réseau afin de faciliter la gestion de plusieurs bénéficiaires en même temps. En d'autres termes, le mot réseau est utilisé pour des formes d'organisations qui suivent l'approche hiérarchique traditionnelle plutôt que «contrôlées par les membres», ayant des objectifs à long terme communs, acceptant de la diversité, etc. Lorsqu'un donateur demande au partenaire de mettre en place un réseau de bénéficiaires de fonds et fait de ce partenaire un gardien pour le financement de plusieurs petites ONG et groupes d'ONG, les "membres" de ce réseau on peu ou pas de contrôle du tout.

Quelques agences de donateurs assistent les ONG qui disent être et opèrent comme des réseaux régionaux et internationaux mais qui suivent des méthodes assez contradictoires aux principes qui distinguent les réseaux d'autres formes d'organiser des actions sociales de manière internationale. Les relations avec leurs adhérents sont minimales et leurs activités ne sont pas basées sur des besoins exprimés par leurs membres. Mais à cause de la sympathie aux problèmes posés, ils reçoivent leur financement. Le danger est que comme résultat d'une telle inflation, les réseaux sérieux peuvent en souffrir car quand les ONG donateurs et leurs sponsors ou donateurs qui les soutiennent se rendent compte d'une telle faiblesse, soit ils arrêtent de les financer soit, ils commencent à donner des conditions qui vont pas à l'encontre des principes des réseaux.

Nous ne développons pas cette pensée pour augmenter le niveau de contrôle sur les réseaux par les agences donateurs mais parce que les agences de donateurs sont co-responsables de la croissance, de l'existence et de la continuité des réseaux, donc de leur honnêteté et de leur

transparence: pour le meilleur ou pour le pire. Nous avons besoin de partenariats sérieux, dans lesquels donateurs et ONG sont claires de leurs rôles et de leurs responsabilités comme donateurs et subventionnés mais aussi reconnaissant les différences en termes de pouvoir et d'intérêts qui existent entre les deux entités.

Les donateurs doivent être plus critiques. Ils ont besoin d'avoir une clarté de but concernant l'appui aux réseaux et mettre en place des règles claires et transparentes concernant les exigences réciproques, au-delà de la bonne cause, l'importance est le sujet/thème et l'importance des relations publiques du partenariat et de l'assistance.

Avant d'aller plus loin, nous devons être claires, nous devons relier nos pratiques et nos principes dans le monde des actions de développement de la société civile, plus large. De notre revue de littérature, nous savons qu'un réseau est une sorte de structure organisationnelle mais il sous entend aussi une procédure horizontale et réciproque.

Macharia (1998: 1) voit le partenariat qui soutient le réseau comme « une relation équitable dans laquelle tous les partenaires, ensemble, selon leurs capacités participent à la prise de décision de manière équitable. Le partenariat veut dire échange, interaction et partage ». Osborn (1996) soutient que ce partage concerne surtout ces quatre éléments que sont :

- les objectifs et les intérêts,
- les ressources,
- les risques,
- les bénéfices.

De la littérature et des recherches sur les réseaux, nous pouvons aussi tirer quelques questions sur le « pourquoi et comment » de ce qu'est un réseau et de ce que fait un réseau:

- pourquoi réseaux (au lieu de organisations): quelle est la différence ou la valeur ajoutée de cette forme d'organisation comparé aux autres formes d'organisations ?
- qui détermine le programme d'un réseau international, en d'autres termes: qui écoute qui? qui est responsable auprès de qui? Ou qui est réellement le propriétaire du réseau?
- qui fait vivre le réseau? quelle est sa durée de vie? qui décide de son avenir ou de sa fin ?

- qui détermine ce qui est considéré comme une réussite? qui mesure l'impact et les réussites et pour qui ?
- quels sont les rôles, les responsabilités et les limites d'un secrétariat de réseau international, un comité de gestion, un conseil d'administration ?
- quel est le rôle des donateurs?

1.1.3- Structures et normes organisationnelles

Dans beaucoup de mouvements pour le changement social, les activistes ont trouvé que les réseaux sont une façon appropriée et très efficace d'organiser une action sociale de façon globale. Bien qu'en pratique, tous les réseaux ne sont pas pareils, de même, il ya plusieurs façons de structurer un réseau, le principe de base - le *sine qua non* - pour la plupart des réseaux est que ce soit une affiliation d'individus ou de groupes indépendants qui se mettent ensemble pour des buts/objectifs particuliers communs. Selon Reynders (2004: 3) les réseaux partagent aussi un nombre de principes non-négociables qui conviennent au but ultime pour lequel le réseau est mis en place.

L'adhésion qui peut être formelle ou informelle est définie par ceux qui sentent qu'ils « s'appartiennent » et ont besoin des uns des autres. Tennyson (1998: 37) explique les avantages et les inconvénients d'une collaboration formelle versus informelle, comme étant influencé dès le début par le type d'adhésion.

Plusieurs réseaux mettent l'accent sur l'autonomie du groupe et des individus qui sont liés par le réseau. Ainsi, ils n'essaient pas d'orchestrer un mouvement d'en haut. Ils n'essaient pas de diriger les activités de leurs membres d'une façon coordonnée. C'est presque le style militaire d'opérer en relation avec la cible choisie, ce qui est la pratique et la terminologie communes de beaucoup d'organisations et d'ONG internationales bilatérales ou multilatérales. Au contraire, les réseaux donnent une structure à partir de laquelle les différents groupes, et chacun avec son style organisationnel, ses priorités et ses stratégies politiques en relation avec les circonstances locales et globales, peuvent se joindre pour des buts communs qui satisfont des besoins ressentis par chacun des groupes. Sur cette lancée,

les réseaux offrent une structure organisationnelle qui reconnaisse les différences et la diversité parmi les groupes affiliés et au même moment reconnaît l'utilité de se regrouper autour de telles différences pour des buts particuliers.

Bien sûr, pour des raisons d'efficacité, d'efficacités et de temps, les réseaux peuvent décider d'entreprendre des campagnes et des activités particulières, sous l'égide et la coordination de leur secrétariat ou d'un membre du groupe avec une expertise spécifique. Donc, ce n'est pas des directives strictes et figées et les circonstances peuvent nécessiter une approche différente. Cette reconnaissance de base de l'autonomie et de la diversité est importante (Freedman & al, 1998). Les situations, les sujets et les conditions varient très souvent même si plusieurs de ces principes de base ou problèmes peuvent être la même chose. Mais la reconnaissance de l'autonomie et de la diversité est pour beaucoup de réseaux aussi très important comme une question de choix politique. Elle permet le développement d'une nouvelle forme de solidarité internationale, libre des contraintes disciplinaires que beaucoup d'autres formes d'organisations ont. Elle permet au groupe et individus de se soutenir les uns les autres et de travailler ensemble sans pour autant avoir à se soumettre à l'autorité d'une entité (supérieure) non choisie. Souvent, ça permet plus de créativité et un sens plus prononcé de la responsabilité. Il met en doute et commence à traiter les relations de pouvoir inégales et abus de pouvoir, présents dans presque tout aspect de la vie politique, économique et sociale. Plusieurs organisations hiérarchiques traditionnelles et plusieurs ONG aussi, répliquent souvent les mêmes relations de pouvoir inégales. Les réseaux, avec leur communication horizontale et réciproques, cherchent des voies pour cultiver l'indépendance et le renforcement des pouvoirs plutôt que de les censurer. Opérer de cette façon aide à mettre en place des alternatives des procédures pour le changement, de nouveaux modèles pour le développement humain et la coopération.

Nous devons aussi reconnaître que des contextes et des sujets différents ont mené à plusieurs types de réseaux très différents, chacun d'eux cherchant l'indépendance optimale des membres, une bonne coordination et des instructions aux groupes qui conviennent mieux à l'approche conjointe.

Avec la libéralisation et la mondialisation économique en hausse dans presque tous les domaines de la vie, l'action sociale pour le développement pérenne digne, juste et équitable pour tous les êtres vivants (particulièrement les sous-représentés et les marginalisés) doit aussi être mondial. Avec la libéralisation and la mondialisation économiques croissantes, les initiatives et les actions sociales sont requises et constituent l'intérêt majeur des communautés, des individus et des groupes pour être actifs, mais avec sans les relations avec l'international, le lobby et le changement de politique, leur impact sera très limité. Comme nous l'avons vu plus haut, un réseau est un arrangement de toute structure qui lie un groupe d'individus ou d'organisations qui ont convenu de travailler ensemble et/ou partager des ressources. Les réseaux peuvent être très bien structurés ou informels par nature. Généralement, un réseau a ces caractéristiques de base :

les membres sont localisés dans différents endroits ;

les membres ont plusieurs façons/moyens d'organiser et de transmettre l'information.

Généralement, un bon réseau remplit ces conditions :

accord à travailler pour solutionner un problème commun ou des objectifs convenus dans les limites convenus. Ceci étant le facteur le plus identifié comme clé à la viabilité du réseau ; il y'a une stratégie à travailler ensemble ;

objectifs clairement définis et stratégie qui est appropriée pour atteindre les objectifs ;

les membres ont la capacité à contribuer aux ressources financières, au temps et à l'information ;

compétences/habilités sont développées, ceci par le biais de la formation collective, du partage d'information ou du mentoring (tutellisation) informelle au sein du réseau

- collaboration est 'équilibrée' et 'authentique' ;
- transparence et équité au niveau de la participation.

Les réseaux sont classés suivant leurs natures et les activités qu'ils mènent (Coady International Institute, 2011: 80).

- les réseaux de recherche: ils s'accroissent sur la collaboration pour générer de nouvelles connaissances. Les membres peuvent travailler de manière indépendante puis assemble leurs trouvailles pour créer de nouvelles connaissances ou ils peuvent se mettre ensemble pour travailler dans un projet de recherche spécifique.

- *les réseaux d'information*: ils mettent l'accent sur le partage des ressources pour satisfaire le besoin en information des utilisateurs actuels et potentiels de l'information du niveau local au niveau national, régional ou international. Nelson & Farrington (1994: 3) définissent cela comme « un processus collaboratif de l'échange d'information autour d'un thème central, menés par les parties intéressés ». Le but d'un réseau d'information formel est généralement d'identifier et d'établir des voies pour améliorer le flow d'information parmi les membres.
- *les réseaux d'activistes et de stratégie*: se sont des organisations de plaidoyer, les membres se regroupant pour s'appuyer mutuellement, échanger l'information et de poursuivre activement les changements en en politique ou pratique. Les méthodes peuvent inclure des actions directes, des pétitions pour le lobbying des sessions d'information et des publications.

Le SEEP Network (2006:14-19) soutient que ces normes organisationnelles suivantes doivent valoir pour tout réseau :

- *Gouvernance*: le réseau dispose d'un conseil d'administration actif et engagé qui comprend des leaders du le secteur de la microfinance. Le réseau a aussi clairement défini les critères d'adhésion et fournit des services à une panoplie de parties prenantes du secteur. Les normes pour les membres du réseau, telles que le seuil minimum de performance, sont bien comprises et appliquées. Les besoins et la satisfaction des membres sous-tendent les objectifs de l'institution qui sont clairement exprimés et bien compris des parties prenantes. Le réseau a aussi une vision claire de sa croissance future.
- *Fonctionnement* : le réseau dispose d'une structure démocratique de prise de décisions et d'un organigramme clairement défini. Les systèmes opérationnels comprennent la planification, la gestion de l'information, la comptabilité, le contrôle et le suivi. Ces systèmes sont mis à jour selon les besoins et prennent en compte la contribution appropriée des parties prenantes (ex: la planification et le suivi). Les manuels et les procédures administratives sont régulièrement mis à jour et respectés.

- Viabilité financière : le réseau a un plan pour générer des revenus qui met l'accent à la fois sur la prestation de services correspondant à la demande des membres qui couvrent une part importante des coûts et sur le fait d'attirer des cofinancements extérieurs. Le réseau a aussi de multiples sources de financement et une stratégie pour les diversifier. Le processus d'établissement du budget est intégré à celui de la planification et supervisé par le biais de mécanismes de contrôle. La comptabilité et la vérification des comptes sont transparentes et un travail d'équipe.
- Ressources humaines: la direction du réseau est centrée sur le marché et fait preuve d'esprit d'initiative; son efficacité est évaluée. Les profils de postes et les processus de recrutement sont transparents et clairement définis. Les membres du personnel sont supervisés régulièrement, leurs performances sont évaluées et ils disposent de procédures de recours. La formation du personnel est conçue selon les besoins individuels et les objectifs du réseau.
- Relations extérieures: le réseau est perçu comme étant crédible, prisé et il est en mesure d'influencer les politiques du gouvernement. Il entretient des rapports étroits avec les parties prenantes, les agences gouvernementales, les autres participants du secteur et les bailleurs. Le réseau projette une image positive aux parties prenantes du secteur.
- Prestation de services: les composantes des services du réseau dépendent de la demande exprimée par les membres, de la capacité du réseau et du rendement de l'investissement. Le réseau possède l'expertise appropriée et ceci est reconnu par toutes les parties prenantes du secteur concerné. Il y a des systèmes en place pour analyser, diffuser et demander la rétro information des membres et des autres parties prenantes du secteur. Des enquêtes fréquentes montrent un haut niveau de participation des membres et leur satisfaction. Le réseau cherche des débouchés pour ses programmes auprès des parties prenantes et organise des activités de relations publiques autour des questions qui concernent la profession. La diffusion d'informations est interactive et continuellement mise à jour. Tous les programmes comprennent le contrôle, l'évaluation et l'établissement de rapports.

1.2- Le Plaidoyer

Dans le contexte du secteur de la microfinance, le plaidoyer s'entend souvent comme la planification et la réalisation d'actions qui cherchent à transformer les politiques, les attitudes et les pratiques en faveur des pauvres. Il peut prendre maintes formes, qu'il s'agisse de réunions avec des responsables politiques, des rencontres avec les agences internationales ou du montage d'une campagne médiatique pour sensibiliser l'opinion à différentes questions.

1.2.1- Tentatives de définition

Le plaidoyer est conceptualisé de différentes façons par les théoriciens comme Michael Edwards⁴, Alan Fowlor⁵ ou Kumi Naidoo⁶ et pratiqué de différentes manières par les activistes et leurs organisations à travers le monde, de même que par les avocats dans les compagnies et au sein des secteurs du gouvernement. Selon le problème, le contexte, le plaidoyer peut être un processus venant soit du bas vers le haut ou du haut vers le bas.

Le dictionnaire Chambers définit le plaidoyer comme « *faire valoir une cause au sein d'un tribunal supérieur* » alors que le dictionnaire Oxford English définit le plaidoyer comme « *parler pour un autre* ». Souvent, les praticiens de l'économie sociale décrivent le plaidoyer comme « *le processus d'utiliser l'information stratégiquement pour changer les politiques, les pratiques les programmes, les lois et les comportements qui affectent la vie des personnes désavantagées* ».

Pour Michael Edwards (1993: 11), le but du plaidoyer dans le contexte mondial est:

⁴Université Cardiff, Département du Criminal Practice and Advocacy 2 and 3 (trial advocacy), Professeur de Plaidoyer et Ethiques. Edwards est certifié par le Conseil de la formation en Plaidoyer pour enseigner le Plaidoyer.

⁵ Professeur de recherche, Centre for Civil Society, Université du Natal, Afrique du Sud et chercheur principal à Oxford Brookes University, membre du Conseil d'Administration de CIVICUS, (the World Alliance for Citizen Participation) qui est un regroupement mondial d'organisations civiles.

⁶ Kumi Naidoo est un militant politique Sud-africain et fut Secrétaire Général de Civicus de 1998 à 2009. Il a été très actif dans la lutte anti-apartheid dans son pays natal. En novembre 2009, il devient Directeur Exécutif de Greenpeace International.

« ... de paver les voies sur lesquelles le pouvoir, les ressources et les idées sont créés, consommés et distribués à un niveau mondial afin que les personnes et les organisations du Sud aient une chance plus réaliste pour contrôler leur propre développement ».

Selon le SARA/AED, guide de formation au plaidoyer (1997: 4) pour les organisations de base et les organisations nationales de la société civile en Afrique du Sud qui sont engagés dans le travail de plaidoyer, le mot plaidoyer a d'autres significations :

- le plaidoyer est une action visant à changer les politiques, les postes ou programmes de tout type d'institution,
- le plaidoyer est l'action de plaider pour, défendre ou recommander une idée devant d'autres personnes,
- le plaidoyer est l'action de parler, d'attirer l'attention d'une communauté sur un problème important et de diriger les décideurs vers une solution,
- le plaidoyer est le fait de travailler avec d'autres personnes et d'autres organisations pour faire une différence,
- le plaidoyer est l'action de mettre un problème sur le programme, trouver une solution à ce problème et créer un appui pour travailler sur le problème et la solution,
- le plaidoyer vise à changer une organisation à l'interne ou de modifier un système entier
- le plaidoyer peut s'agir de plusieurs activités spécifiques à court terme pour atteindre une vision pour le changement à long terme,
- le plaidoyer consiste à des stratégies différentes qui ont pour but d'influencer les décideurs aux niveaux organisationnel, local, national et international,
- le plaidoyer est le processus des gens qui participent aux processus de décision qui affectent leurs vies.

Selon le rapport de l'Institut de la Recherche et du Développement en Afrique (SARA/AED, 2004 :12) :

« des collègues en Inde décrivent le plaidoyer comme un processus organisé, systématique, intentionnel d'influencer les affaires se rapportant à l'intérêt public et changer les relations de pouvoir pour améliorer les vies des défranchisés » ;

« d'autres collègues en Amérique latine définissent le plaidoyer comme un processus de transformation sociale ayant pour but d'influencer direction de la participation, des politiques et des programmes publics pour bénéficier les marginalisés, faire respecter les droits humains et sauvegarder l'environnement » ;

« Les collègues africains décrivent leur plaidoyer comme étant orienté vers le pauvre, reflétant les valeurs fondamentaux telles que l'équité, la justice, le respect mutuel et se focalisant sur le renforcement des pouvoirs des pauvres tout en leur rendant des comptes ».

Nous constatons que toutes les définitions précitées comprennent l'idée de changer le statut quo d'une façon ou d'une autre, soit en changeant des attitudes, des comportements, des lois et des politiques existant et/ou en changeant les relations de pouvoir au sein de différents groupes de la société. Ainsi, le plaidoyer est un acte politique qui nécessite d'avoir un point de positionnement dans plusieurs arènes pour le changement positif.

La pratique du plaidoyer est aussi variée comme les définitions c'est un processus pour le changement qui est utilisé par une grande variété d'individus et de groupes, tous voulant tourner leur cas en une cause.

Vu que le plaidoyer peut être défini contextuellement. La démarche la plus appropriée est de recommander à chaque organisation de développer une définition qui sied à ses propres circonstances et son contexte.

Dans notre étude, en sus de nous focaliser sur la définition des agents de SARA/AED qui est *orienté vers le pauvre, reflétant les valeurs fondamentaux telles que l'équité, la justice, le respect mutuel et se focalisant sur le renforcement des pouvoirs des pauvres tout en leur rendant des comptes* nous allons définir le plaidoyer comme « *un processus stratégique pour influencer les politiques, les lois et les structures avec un objectif commun pour un changement positif* ».

1.2.2- Concepts et Principes clés : Légitimité, Crédibilité, Transparence et Pouvoir

Le manuel de plaidoyer (Miller & Covey, 1997) identifie quatre caractéristiques que l'on demande aux organisations qui veulent que leur travail de plaidoyer soit efficace et conduit à un changement significatif et durable. Ce sont : la légitimité, la crédibilité, la transparence et le pouvoir qui sont plus explicités ci-dessous.

Les ONG ont des comptes à rendre à leurs bailleurs de fonds, leur conseil d'administration et leurs soutiens publics, et il se peut que certains d'entre eux ne soient pas d'accord avec leurs actions de plaidoyer. La crainte de leur opinion risque d'influencer la position qu'adopte une ONG sur une question politique donnée (Chapman et Fisher, 1999: 14).

En réponse à une implication croissante des ONG dans le travail de plaidoyer, certains analystes ont soulevé des craintes de légitimité. La question se pose notamment lorsque les ONG de pays industrialisés mènent des actions de plaidoyer au nom des communautés du monde en développement. On court le risque que ceux qui mènent les actions de plaidoyer aient des revendications au nom de tiers, revendications qu'ils ne puissent pas étayer.

Si des liens de plus en plus étroits entre les ONG et les bailleurs offrent de plus grandes opportunités d'influencer les points de vue, c'est aussi une arme à double tranchant dont les ONG doivent avoir conscience et qu'elles doivent apprendre à maîtriser. De leur côté, les bailleurs peuvent influencer (de façon explicite ou tacite) l'ordre du jour des ONG en matière de politiques (Hulme et Edwards, 1997).

Pour un plaidoyer efficace, les ONG ont besoin d'énoncer clairement l'analyse qui sous-tend toute position politique qu'elles adoptent, ainsi que les recherches et les témoignages qui la confortent. Cette information a besoin d'être mise à la disposition de toutes les parties prenantes, y compris les partisans à l'intérieur comme à l'extérieur des ONG.

1.2.2.1- la légitimité

Dans les efforts de plaidoyer, la légitimité constitue un des facteurs les plus importants pour avoir l'oreille du public et des gens qui ont le pouvoir. La légitimité se réfère à qui l'organisation

représente et ses relations avec elle (ses composantes). Si des liens de plus en plus étroits entre les ONG et les bailleurs offrent de plus grandes opportunités d'influencer les points de vue, c'est aussi une arme à double tranchant dont les ONG doivent avoir conscience et qu'elles doivent apprendre à maîtriser. En relation avec les questions de transparence, crédibilité et pouvoir, elle pose essentiellement cette question : « *qui parle pour qui dans les sujets de plaidoyer et avec quelle autorité ?* ». C'est une question à laquelle beaucoup d'ONG sont confrontées en représentant les communautés qui traditionnellement n'ont pas eu voix dans la prise de décision publique. La question de la légitimité conduit à des questions plus spécifiques telles que « *comment est-ce que l'ONG connaît ce que les communautés ou groupes veulent ? Comment est-ce que l'ONG est engagée dans le processus de décision ?* ».

En faisant la promotion d'informations crédibles et bien documentées sur le secteur, les réseaux se créent une légitimité en tant que voix représentante du secteur. Les défenseurs bien informés aident à sensibiliser les décideurs politiques, ce qui, en retour, améliore la prise de décisions.

Là où les ONG du Nord ont traditionnellement pris la direction, les groupes du Sud mettent en doute le droit des organisations du Nord à parler pour le Sud. Les donateurs internationaux regardent de plus en plus la légitimité organisationnelle dans leurs programmes.

1.2.2.2- la crédibilité

La crédibilité d'une organisation se réfère à sa capacité d'inspirer confiance, si ses informations sont perçues comme fiables, ses programmes et services judicieux et son personnel vu comme intègre. Elle se réfère aussi à la relation de l'organisation à ses parties prenantes ou groupe de clients, la taille de ses parties prenantes ou groupe de clients et comment est-elle responsable vis-à-vis de ses parties prenantes ou groupe de clients. Une grande partie d'un plaidoyer efficace dépend des relations avec les décideurs, les leaders et autres audiences. Plus importantes sont les relations de confiance, l'assistance mutuelle et la crédibilité, plus efficace sera le plaidoyer (Coady Institute, 2003: 3).

En Plaidoyer, les parties prenantes comprennent les personnes qui ont un enjeu direct pour trouver une solution à un problème qui peut être traité par un effort de plaidoyer. Elles peuvent aussi comprendre les personnes qui peuvent ne pas être directement affectées par un problème mais qui se soucient profondément de la solution. Etre réceptif et responsable à ses parties

prenantes gagne à une organisation une légitimité et une crédibilité considérable dans le plaidoyer et dans les programmes de développement.

L'encyclopédie libre, Wikipédia, définit la crédibilité comme « la capacité d'avoir ses déclarations acceptées comme factuelles ou ses mobiles acceptées comme réelles ». Plusieurs ONG sont vues comme manquant de légitimité et de crédibilité. Par exemple, certaines organisations professent des objectifs de développement communautaires idéaux mais en réalité, elles ne sont que des arnaques pour se faire de l'argent pour une petite élite qui profite des pauvres. D'autres ONG et groupes de développement à la base peuvent être vus comme ayant de la légitimité et servant leurs membres mais elles donnent des informations et des arguments non fiables qui ne se vérifient pas, dans la plupart des cas, de tels groupes ne sont pas pris au sérieux par les décideurs politiques ou le public.

En sus d'utiliser des informations fiables, les groupes peuvent accroître leur crédibilité en s'associant avec des individus ou organisations très bien respectés qui ont atteint de solides réputations dans leurs domaines d'intervention. Ils peuvent leur demander de joindre en coalition ou de devenir membre de leur Conseil d'Administration ajoutant ainsi, prestige et statut à leurs efforts. Les facteurs tels que l'âge, la taille, la richesse, l'efficacité et la transparence financière d'une organisation ainsi que ses contacts avec les officiels du gouvernement, les agences, les parties politiques, les donateurs et autres ONG ou réseaux de développement à la base peuvent aussi contribuer à la crédibilité. La qualité des recherches et des publications et l'ampleur à laquelle une organisation ou coalition est reconnue pour son expertise pratique et théorique dans un domaine donné sont des facteurs qui accroissent la crédibilité, facteurs qui en d'autres termes peuvent affecter d'autres manifestations de crédibilité la qualité de l'exposition aux médias qu'un groupe reçoit et la reconnaissance que son nom acquiert au sein du public. Les organisations peuvent aussi gagner de la crédibilité si elles sont vues comme opérant de la part du public pour l'intérêt ou « la cause commune » contrairement à « l'intérêt individuel ».

Les questions que peuvent se poser une organisation en analysant sa crédibilité comprennent :

- Quelles sont les sources de notre crédibilité ?
- Quelle est la fiabilité et la justesse de l'information que nous donnons au public ?
- Comment sont perçus les leaders de notre organisation par les tenants du pouvoir et l'opinion vis à vis de leur honnêteté, de leur connaissance et de leur expertise ?

- Comment est-ce que les parties prenantes, les gens au pouvoir et les acteurs influents voient notre organisation ?
- Comment pouvons-nous accroître notre crédibilité ?

1.2.2.3- la transparence

Dans les systèmes sociaux, la transparence est mère de confiance et de légitimité. Les populations (détenteurs de droits) ne pourront revendiquer leurs droits que si les processus sont suffisamment transparents pour qu'elles puissent les comprendre, et que si elles ont accès aux informations essentielles (Capacity.Org, mai 2007 : 5).

La façon dont les groupes interprètent et appliquent les concepts de transparence influe sur leur potentiel de réussite. Samuel Paul⁷ (1997) définit la transparence comme «*tenir les individus et les organisations responsables de la performance*». Les citoyens ont le droit de tenir les officiels et les institutions responsables pour leurs actions si ces individus et structures sont des autorités gouvernementales, corporations, organisations ou leaders de communautés. Sur la base de cette compréhension, le défi de ceux qui font les actions de plaidoyer est d'abord *comment* tenir ces différentes entités responsables pour que les meilleurs intérêts de la communauté soient servis et puis *comment* les citoyens peuvent être mobilisés pour accomplir la tâche. Pour répondre à ces questions, deux types de transparence doivent être analysés :

- la transparence publique visant les institutions du pouvoir telles que le gouvernement, les banques, les entreprises et
- la transparence interne, la transparence au sein des campagnes et des organisations de plaidoyer visant les groupes qui font du plaidoyer. dans notre étude, nous sommes plutôt intéressés par ce dernier type de transparence.

Très souvent, dans les campagnes de plaidoyer, l'attention se porte sur la transparence de la cible telle que l'agence gouvernementale, la banque de développement ou l'entreprise transnationale. Cependant, dans les campagnes de plaidoyer, la question de la transparence est aussi importante au sein de la

⁷ Samuel Paul est le Président du Public Affairs Centre au Bangalore, Inde, un groupe de réflexion et d'appui citoyen. Professeur d'Economie, Dr Paul a enseigné dans plusieurs universités et Ecoles de Commerce américaines comme Harvard, Princeton.

coalition ou de l'organisation qui se lance dans la campagne⁸. Les groupes ont besoin de se retirer et de se demander : « *quelle est la transparence de notre organisation à nos membres, nos bénéficiaires, nos parties prenantes pour nos clients ?* » « *Quelle est la transparence de notre coalition de plaidoyer à nos institutions membres ?* »

Le processus de plaidoyer encourage les associations professionnelles à utiliser leurs compétences de manière ouverte et transparente afin de façonner les politiques publiques et de surveiller les lois, règlements et politiques adoptés par le gouvernement (CIPE, 2009: 10). Développer la transparence au sein d'une campagne ou d'un groupe de plaidoyer est crucial à cause de nombreuses raisons. Il augmente le pouvoir, l'influence, la pérennisation des organisations sur le long terme et aide à bâtir des relations de pouvoir plus démocratiques au sein du groupe. Les organisations et les campagnes sont plus fortes lorsque les leaders sont tenus responsables de leur performance. Les standards de réalisation et les critères de performance aident à accroître et à garantir la transparence individuelle, la réalisation des objectifs et le sens de réussite, le sens de la propriété et de l'identité qui peuvent maintenir et donner de l'énergie à un group durant très longtemps. Lorsque les organisations et les campagnes sont vues comme responsables, elles sont aussi jugées comme plus légitimes aux yeux du public et de ceux des leaders influents tels que les médias, les politiques, les philanthropes et la solidarité internationale. Pour avoir des organisations et des alliances puissantes, qui peuvent faire du travail de plaidoyer dans le temps, nous pensons qu'il est important de prêter attention particulière à la relation et à la Transparence entre ceux qui font le plaidoyer et les gens de la part de qui ils font le plaidoyer. Qui décide du sujet d'une campagne ? Comment est-ce que les leaders des campagnes ou des coalitions informent et impliquent les parties prenantes et comment est-ce que ces leaders sont tenus responsables de leurs actions ? Ce genre de transparence interne implique un processus continu d'interaction entre ceux qui font le plaidoyer et leurs parties prenantes.

1.2.2.4- le pouvoir

Selon Covey et Miller (2000: 25): « beaucoup de gens ne pensent pas au pouvoir politique de manière positive. Ils voient le pouvoir comme un moyen de contrôle, d'abus et de domination ».

Alors que l'argent est une source majeure en plaidoyer, les ONG et les organisations de base doivent souvent dépendre d'autres sources de pouvoir pour influencer. Leur pouvoir se repose sur des chiffres d'une autre façon – au nombre de gens qu'elles peuvent motiver /persuader pour joindre leur cause, mobiliser dans des actions et maintenir au fil du temps. Les groupes de femmes en Afrique ont généré une liste utile de sources de pouvoir spécifique comme point de départ pour les discussions. Elles soutiennent que les organisations gagnent du pouvoir lorsqu'un groupe a beaucoup de membres actifs ou un grand nombre de communautés qu'il sert et lorsqu'il a des alliances avec de fortes coalitions, de proéminents influents alliés et connections avec des organisations internationales. Le pouvoir émerge aussi de la légitimité et de la crédibilité.

Vu que les sources de pouvoir peuvent différer selon le contexte, les groupes ont besoin d'analyser leurs circonstances particulières en développant leurs stratégies de plaidoyer et identifier leurs sources de pouvoir.

Les questions que les groupes peuvent se poser en jugeant les sources de pouvoir dans leurs propres situations comprennent :

- Sur quelles sources de pouvoir spécifiques notre groupe compte ?
- Lesquelles marchent les mieux ?
- Qu'est ce qui fait que quelques individus ou groupes dans la société sont plus puissants que d'autres ? Qu'est-ce qui fait que les gens évitent le pouvoir ou donne leurs pouvoirs personnels à d'autres ? Ce sont là des questions importantes à répondre pour les activistes car le plaidoyer est de changer les relations de pouvoir qui sont destructives. On croit généralement qu'avoir du pouvoir c'est de le prendre de quelqu'un d'autre comme si il n'y avait qu'une quantité limitée qui circule. Dans la théorie du genre, ceci est appelé *Pouvoir sur...* de ce point de vue, les sources de pouvoir comprennent : la force, le contrôle, l'argent, la classe, la connaissance, l'abus de privilège. Dans les Notes PLA, VeneKlasen et Miller (2002: 40) explorent le concept de *pouvoir sur...* en analysant ses dimensions alternatives qui dessinent les paramètres de la participation politique et du plaidoyer.
- Quelles sont les sources alternatives de pouvoir sur lesquelles nous pouvons compter et/ou utiliser en faisant du plaidoyer ?

Il existe des sources alternatives de pouvoir dans toutes les formes (visible, invisible et caché) pour les groupes de femmes, les travailleurs des organisations et autres groupes communautaires qui essaient de changer le statut quo. Les théories et les pratiques sur le genre en sont venues à trois façons de voir et d'organiser pour gagner du pouvoir impliquant trois approches différentes de faire du plaidoyer – que sont : pouvoir à/pour, pouvoir avec et pouvoir au sein de:

- *pouvoir à/pour* se réfère au potentiel créatif dans chaque être humain à influencer et tracer sa propre destinée et son propre monde, à être un agent du changement. Il se réfère à la capacité productive de chaque personne de générer des idées et de créer de nouvelles significations
- *pouvoir avec* est en corrélation avec le fait de trouver un terrain commun parmi des intérêts différents et de construire une force collective. ça se réfère à la multiplication des talents et des connaissances individuelles pour construire des ponts à travers des intérêts différents pour des buts collaboratifs
- *pouvoir au sein de*: ici, on s'accroche sur le sens de la valeur et de la connaissance de la personne et la reconnaissance des différences individuelles tout en respectant les autres. On se réfère aux valeurs spirituelles et notre force intérieure, c'est la capacité d'imaginer et d'avoir de la foi, la dignité humaine et le l'accomplissement.

Bien que beaucoup de groupes/réseaux n'ont pas le pouvoir de contrôler, de la force ou de la richesse, ils ont ces sources alternatives de pouvoir dans les quelles nous pouvons puiser en faisant le plaidoyer. Les sources alternatives de pouvoir comprennent : la persistance, l'information, l'organisation, le planning, notre propre connaissance, notre engagement, notre sens de la justice, et plus important, le nombre de personne qui appuient la cause. Le pouvoir du nombre potentiellement est égal à toute autre source de pouvoir alors qu'il est rarement utilisé. Par exemple, dans beaucoup de pays, les femmes sont la majorité des citoyens et des votants, mais sont sous représentées dans les sphères de prise de décision. Mobiliser les sources alternatives de pouvoir nécessite une planification attentive, un processus pas à pas et un sens profond d'impuissance (Coady Institute, 2011: 12).

Conclusion

En définitive, le défi pour les réseaux d'IMF a été de trouver une source ou une norme à laquelle rattacher un code d'éthique en matière de représentation et de défense des bénéficiaires économiquement actifs à revenus faible et moyen pour l'accès aux services financiers, car comme il a été dit dans l'introduction, être pauvre n'élimine personne des besoins de s'engager dans le commerce et les processus de marché: tous les ménages/personnes pauvres échangent monnaie et main d'œuvre pour couvrir une part importante de leurs besoins de base.

Les sources les plus évidentes auxquelles rattacher les directives éthiques sont les lois des pays dans lesquels les réseaux d'IMF évoluent. Cependant, la mise en application de ces lois varient et dans de nombreux cas, les « à faire et à ne pas faire » pour mener un plaidoyer en faveur des politiques publiques ne sont pas correctement définis (CIPE, 2003: 8).

Donc, le défi pour les réseaux consiste alors à définir des normes et principes à partir de laquelle les dirigeants peuvent savoir ce que les membres ainsi que les autres parties prenantes telles que les pouvoirs publics, les partenaires au développement attendent d'eux et comment ils doivent mener leur travail de plaidoyer d'une façon transparente et professionnelle.

Chapitre 2 – Rôle, pertinence, stratégie et outils du réseautage et du plaidoyer dans le contexte de la mondialisation

Ce chapitre nous ramène à la question de savoir : « pourquoi les réseaux sont considérés comme importants »? Pourquoi font-ils du plaidoyer et quelle est la stratégie adoptée, les outils utilisés pour un réseautage et un plaidoyer efficaces?

En 1997, Manuel Castells proclamait “The Rise of the Network Society”, soulevant ainsi un intérêt sur le concept de réseau et leur pertinence particulière pour le monde du 21^{ème} siècle.

Le mot “network: réseau” en est venu à être adopté comme “buzzword”, un slogan dans plusieurs contextes et souvent, on reconnaît de manière enthousiaste que les réseaux ont un rôle important à jouer dans notre société moderne.

Lorsqu'on consulte le dictionnaire Harraps, le mot plaidoyer nous renvoie à l'action d'intercéder pour quelqu'un ou de se faire l'avocat d'une personne ou d'une idée. En ce sens, on se rapproche du mot plaidoyer en anglais, « advocacy », car ce mot origine du mot français «avocat».

L'utilisation du mot plaidoyer dans le sens où nous en parlons dans cette étude est plutôt d'utilisation récente. Nous faisons souvent du plaidoyer sans le nommer ainsi (AQOCI, 2007: 5).

Le mot plaidoyer lui-même suggère l'éloquence et la vigueur de la conviction pour la défense d'une cause à caractère social. Le plaidoyer encourage les réseaux à utiliser leurs compétences de manière transparente afin de façonner les politiques et de surveiller les lois, règlements adoptés dans un secteur donné. Le plaidoyer efficace met les informations pertinentes à la portée des intervenants clés qui influencent la politique publique (CIPE, 2003:10).

2.1- Rôle et pertinence des réseaux/associations de microfinance dans le plaidoyer

Selon Seep Network (2010: 3-4), parmi les rôles les plus courants pour les réseaux d'institutions de microfinance, on dénombre :

- l'engagement : en tant que défenseurs, les réseaux doivent impliquer un groupe d'acteurs d'influence divers et variés, auprès du gouvernement et ailleurs, y compris le secteur financier commercial, les médias et autres.
- l'implication: c'est un processus continu d'établissement de relations. Il ne se focalise pas sur un objectif politique particulier mais plutôt sur le développement d'une plus grande familiarité, convenance et compréhension mutuelles. Les associations peuvent impliquer les acteurs par le biais d'invitations à des événements, des possibilités d'éducation et des réunions formelles et informelles qu'elles organisent.
- la facilitation: les réseaux peuvent jouer le rôle de facilitateurs pour mettre en contact les individus et des débouchés. Pour les décideurs politiques, les réseaux peuvent faciliter l'accès aux expériences pratiques des IMF membres. Pour les membres, ils peuvent faciliter la possibilité de contacts directs avec les preneurs de décisions, ce qui est utile pour la promotion du dialogue et la sensibilisation. De la même manière, les réseaux peuvent infuser des ressources et une expertise internationale dans le processus politique. Les conférences, les ateliers, les visites de terrain et les réunions organisées par les réseaux comptent parmi les modes de facilitation les plus courants. Ces activités sont plus efficaces quand les participants ont déjà établi de bonnes relations de travail.
- l'information: une des contributions les plus importantes que les réseaux puissent apporter à leurs membres est par le biais d'études qualité et de la dissémination d'informations. Les réseaux de microfinance disposent d'une importante base de connaissances. Les membres sont experts en la matière avec une compréhension personnelle des préoccupations des populations affectées. Les exemples comprennent des évaluations du secteur, des rapports sur les bases de référence et des enquêtes focalisées.

- la consultation: Afin d'être des défenseurs efficaces, les réseaux doivent développer une compréhension intégrale des questions. La consultation des divers et variés IMF membres et des autres acteurs est de rigueur. Ces processus accroissent la contribution des individus et des organisations tout en engendrant une plus grande participation aux discussions politiques. Les réseaux peuvent promouvoir les processus de consultations par le biais de la formation de groupes de travail, de commissions, de forums et autres échanges structurés.
- la promotion: sous la forme la plus directe, le plaidoyer consiste à promouvoir des solutions concrètes à des problèmes.
Les réseaux peuvent promouvoir la réforme de lois en vigueur et la création de nouvelles législations, s'opposer aux initiatives législatives vues comme nocives au secteur et/ou promouvoir des changements au niveau de la mise en œuvre des politiques en vigueur. En effectuant du lobbying auprès des décideurs politiques, ainsi qu'auprès des acteurs du processus politique qui les influencent, les réseaux peuvent exercer une influence directe sur les résultats politiques.

2.2- Réseaux internationaux: stratégie pour avancer les objectifs politiques

Le concept de réseautage traduit la volonté de coopérer et d'identifier des objectifs communs d'où la nécessité des partenaires ou membres du réseau de joindre les forces pour l'atteinte de leurs objectifs.

Le réseautage sous-entend la promotion de l'apprentissage participative, des échanges de connaissances. Le fait d'échanger, de résoudre en commun des problèmes propres au secteur mais vécus de manière universelle, par la discussion et le vécu promeut de nouvelles façons de venir à bout de situations complexes qui nécessitent une résolution plus qu'unilatérale ou simpliste. La force du réseautage réside aussi dans le partage des réflexions, des analyses, des trouvailles afin de se retrouver autour de la même signification pour faire ressortir des alternatives et de coordonner à un niveau plus stratégique que tactique ou opérationnelle. Par exemple, lors de la conclusion du séminaire non gouvernemental qui a suivi la Conférence

Internationale de la microfinance du 20 juin 2005 à Paris, les réseaux internationaux engagés dans le développement de la microfinance sur le terrain ont approuvé une déclaration. L'objectif de cette déclaration est de formuler quelques propositions à soumettre aux chefs d'état et aux décideurs politiques pour améliorer l'environnement juridique et réglementaire et permettre aux acteurs de la microfinance de changer l'échelle de leur action⁹. Cette déclaration a été envoyée avant la réunion du G8 du 6 juillet 2005 et du sommet des chefs d'état qui s'est tenue début septembre 2005 à New York. Dans cette déclaration qui est aussi un document de plaidoyer, il a été mis en exergue que la microfinance, étant un outil de développement local de première importance, un moyen essentiel de lutter contre la pauvreté et de réduire les inégalités sociales et économiques, les réseaux internationaux de microfinance appellent les chefs d'Etat, les responsables des institutions internationales et les décideurs du secteur bancaire à reconnaître que l'accès universel aux services financiers de base est nécessaire à une croissance équitable de l'économie mondiale et que c'est un des piliers fondamentaux de la réalisation des OMD (déclaration des réseaux internationaux de microfinance, 2005: 1).

Les réseaux de microfinance en Afrique tant internationaux que nationaux, ont aussi fait un plaidoyer soutenu pour le traitement de la microfinance en tant que partie intégrante du développement du secteur financier. A cet effet, plusieurs pays africains considèrent davantage les réformes du secteur financier comme une mesure importante dans l'amélioration de l'environnement pour le développement de la microfinance. Spécifiquement, beaucoup de pays ont eu à (ou sont en train de) consolider le système juridique pour permettre une résolution opportune des contentieux commerciaux et financiers. Le Mali fut l'un des premiers pays à formuler une politique nationale de microfinance en 1998. En plus de souligner le rôle important de la microfinance, la politique mise en œuvre a essayé de clarifier les rôles de différents acteurs. Elle a donné une vision et une définition de ce qu'est le développement de la microfinance, sa portée, et a présenté une analyse utile de ses opportunités et de ses menaces. L'Afrique du Sud et la Tanzanie ont suivi en 2000. En 2005, suite à la célébration de la première Année du Microcrédit consacrée par les Nations Unies, la majeure partie des pays africains a élaboré des politiques nationales en matière de microfinance. Par exemple, dans les activités de

⁹ <http://www.lamicrofinance.org/content/article/detail/16026>

l'Année du Microcrédit, le Maroc, pour la première fois a examiné le meilleur moyen de mettre en œuvre un cadre réglementaire pour les activités de la microfinance et de développer un fond d'investissement destiné à la microfinance et une stratégie d'intervention pour le monde rural. En 2004, le Togo a pris l'engagement de développer son secteur de la microfinance en élaborant sa première stratégie nationale de la microfinance. Celle-ci visait à créer un secteur de la microfinance viable et durable qu'il fallait intégrer comme une composante du secteur financier. Cette stratégie était diversifiée au plan institutionnel et variée en termes de produits et de services. En 2006 et 2007, respectivement, le Kenya et le Nigeria ont suivi l'Ouganda, le Sénégal, le Burkina Faso et le Bénin en mettant en place des cadres réglementaires appropriés pour les activités de la microfinance. En 2007, le Soudan a lancé sa politique nationale en matière de microfinance. Tous les pays de la sous-région ont développé leurs politiques nationales de microfinance entre 2004 et 2006 (Oketch, 2008: 80).

Bien que les stratégies des réseaux varient souvent selon la nature des problèmes et des questions politiques à résoudre, la location initiale, l'histoire du réseau, etc. plusieurs réseaux ont un nombre de stratégies typiques, comparé à d'autres formes d'organisations internationales. Selon Hans et al (2006: 48) ses stratégies conduisent souvent à:

- relier entre eux des groupes locaux pour renforcer le travail au niveau local (échanges, formation, information, exposition),
- rendre un problème local plus visible et plus compréhensif au niveau national, régional et international (sensibilisation internationale, agitation, action, analyse),
- assister les groupes locaux à comprendre les dimensions internationales de leurs problèmes et questions locales (analyse, information, campagnes de solidarité) et vice versa, montrent les effets locaux aux politiques et décisions internationales,
- organiser, faire la pression, parler sur des questions spécifiques aux niveaux régional/international (aux entités régionales/supranationales/internationales des Nations unies, des institutions de financement, des groupements politiques/économiques multinationaux, régionaux comme l'Union Africaine, l'Union Européenne),
- être, à certains moments, une protection pour des groupes qui opèrent dans des situations de répression.

Partant de ce que nous venons de dire, selon Wisser et Dr Karam (2006), ci-dessous quelques raisons principales entre autres qui poussent les institutions de microfinance à adhérer à un réseau:

- la collecte et le partage de l'information,
- le partage des connaissances et du savoir faire,
- l'utilisation des compétences et de l'expertise des partenaires,
- le développement et le renforcement des capacités,
- la coordination des activités conduisant à une plus grande synergie,
- la concurrence saine afin de mieux faire que le primé.

Les réseaux internationaux dynamiques font certainement partie de la société civile. Comme telle, c'est des ONG mais ils ne peuvent fonctionner (ou être jugés) comme des ONG de développement local régulières ou même des ONG de développement internationales. Pour que les réseaux puissent se protéger comme tels et que les agences de donateurs puissent les appuyer, il faut qu'ils clarifient et soient d'accord sur certains concepts et principes et promouvoir un code de conduite pour mériter l'appui politique et financier. Il faut qu'ils aient un impact de leurs efforts internationaux pour le changement social.

Opérer comme un vrai réseau demande au secrétariat de remplir une multitude de rôles, qui vont bien au delà de l'administration de fonds. Les membres du réseau entreprennent leurs propres activités communes et les secrétariats maintiennent leurs rôles d'appui.

Selon Macharia et Attoumane (2005: 201), les récents développements de la part des réseaux internationaux, régionaux et nationaux ont fait valoir auprès des bailleurs de fonds, des autorités politiques, des opérateurs techniques et des praticiens que :

- les réseaux solides et efficaces sont des éléments indispensables pour le développement total d'un secteur de la microfinance mûr et effectif qui répond aux besoins des clients pauvres de manière sensible et pérenne ;
- les réseaux ont un rôle majeur à jouer dans l'élaboration des indicateurs de performance et des normes dans l'industrie de la microfinance ;
- les réseaux ont un rôle important à jouer dans la mise en place d'un consensus entre les praticiens, les décideurs, les donateurs et les autres parties prenantes, sur les politiques, les

structures légales et les cadres régulateurs de la microfinance. En particulier, ils peuvent être des acteurs clés dans l'organisation et la mise en œuvre de stratégies nationales de microfinance ;

- la mise en réseau régional est un moyen d'asseoir une compréhension mutuelle entre les réseaux nationaux pour un secteur de la microfinance plus convenable et plus sain et d'établir le consensus sur la performance et les normes.

Comme énoncé dans la lettre de politique sectorielle (LPS) de la Microfinance au Sénégal (2004: 32), dans le cadre du respect des principes, des rôles et des responsabilités des différents acteurs, les IMF et leurs associations s'engagent à promouvoir une intermédiation financière viable et pérenne; ce qui nécessite forcément l'élaboration d'un plan stratégique pour que le réseau puisse bien jouer ses rôles et assumer ses responsabilités.

2.2.1- Elaboration d'un plan stratégique pour le réseau

La planification stratégique est un processus de haut-niveau qui s'occupe d'établir la vision et la mission d'une organisation, ses valeurs, ses objectifs clés, ses domaines de spécialisation, ses forces et faiblesses, ses opportunités et menaces, et aussi, les sujets ou les domaines de décision à court ou long terme. Par conséquent, ce processus constituera la base de tous les autres documents du réseau, notamment le plan de développement, le budget et le programme de travail annuel. Un plan stratégique est un document à temps limité (couvrant une période de trois à cinq ans) et doit être mis à jour régulièrement pour refléter l'expansion de l'institution (SEEP Network, 2008: 1).

Ci-dessous, un résumé de format/guide (SEEP Network, 2008: 2-9) utile pour le plan stratégique pour aider le conseil d'administration des réseaux et les comités de planification stratégique à exécuter le processus de manière structurée et orientée vers l'action.

- **La vision**

La vision des membres pour le réseau décrit ce que les membres voudraient que leur réseau devienne dans le futur. Il faut cependant avoir à l'idée qu'une vision n'est pas une déclaration de

« qui nous sommes » ou « ce que nous faisons, » mais plutôt « ce que nous aimerions devenir. »
La vision commence à définir la direction du réseau.

- **La mission**

La mission d'une organisation est une déclaration concise qui définit l'objectif général et la portée de responsabilité de cette organisation. Elle explique pourquoi le réseau existe.

- **Les valeurs**

Les valeurs sont des croyances communes auxquelles le réseau s'engage. Finalement et idéalement, les valeurs d'un réseau doivent guider les actions de chaque individu dans votre réseau. Des exemples des valeurs sont l'intégrité, le professionnalisme, l'esprit de communauté, etc.

- **Les groupes constitutifs/parties prenantes**

Les groupes constitutifs comprennent n'importe quel groupe qui peut influencer le réseau de manière positive ou négative. Ils ne peuvent pas dicter ce que vous faites, mais ils peuvent créer des problèmes en ne pas étant d'accord avec les décisions du réseau. On les appelle «intervenants» parfois puisqu'ils peuvent intervenir dans les opérations du réseau.

- **Les buts**

Les buts du réseau sont les principes qui guident et caractérisent le réseau, comme l'expansion continue ou le dirigisme. Normalement, un but est durable et atemporel. Les buts sont développés pour reconnaître les groupes constitutifs importants.

- **Les suppositions**

Les suppositions sont définies comme une déclaration de développement probable, qui ne peut pas être prévu précisément, que le réseau ne peut contrôler complètement, et qui pourront beaucoup impacter la réalisation des buts et objectifs du réseau. Les suppositions définissent l'environnement dans lequel le réseau opère et elles doivent être mises à l'épreuve constamment. Quand les suppositions changent, c'est probable que la stratégie du réseau doive changer.

- **Les forces, faiblesses, opportunités et menaces [SWOT/FFOM]**

Selon Wikipédia, l'outil SWOT (FFOM) est très apprécié - sinon exigé par les décideurs - car le résultat produit par l'outil (matrice FFOM) est le parfait résumé (global, qualifié et hiérarchisé) des éléments à prendre en compte pour une "bonne" décision.

- Les forces

Les forces sont des facteurs considérables et positifs ou des avantages compétitifs dans un réseau d'organisation sur lesquelles le réseau peut capitaliser dans le futur. C'est ce que le réseau fait mieux que les concurrents et ce qui a contribué au succès du réseau.

- Les faiblesses

Les faiblesses sont des facteurs considérables et négatifs ou des désavantages compétitifs dans un réseau qui peut l'empêcher d'atteindre ses buts et ses objectifs.

- Les opportunités

Les opportunités sont les situations ou les événements majeurs et externes qui existent ou existeront et qui amélioreront la performance du réseau si on en tire avantage.

- Les menaces

Les menaces sont les obstacles ou les risques majeurs et externes qui existent ou existeront, qui doivent être évités, minimisés, ou gérés.

- **Les objectifs à long terme**

Les objectifs à long terme définissent ce que le réseau veut accomplir à long terme. «Long terme» veut dire cinq ans pour la plupart des organisations, mais le réseau peut définir son propre emploi du temps. Ces objectifs doivent être mesurables et réalisables par une date spécifique.

- **Les objectifs à court terme**

Les objectifs à court terme doivent être mesurables et réalisables par une date spécifique aussi – normalement un objectif par an.

- **Les problèmes cruciaux**

Les problèmes cruciaux sont les questions ou les problèmes qui doivent être réglés pour réaliser les objectifs communs. Ils sont les obstacles qui bloquent le succès final du réseau.

- **Les décisions clés**

Les décisions clés sont des déclarations de stratégie qui décrivent comment le réseau réglera des problèmes cruciaux spécifiques. Certains problèmes cruciaux auront plusieurs décisions clés. La décision clé doit inclure l'identification des individus responsables pour l'implémentation et l'emploi du temps général.

2.2.2- Renforcement des capacités des membres

Jusque vers la fin des années 90, les dispositifs de renforcement des capacités des IMF étaient pour l'essentiel concentrés autour des opérateurs techniques du nord, qu'ils soient multisectoriels tels que l'IRAM (Institut de recherche et d'application des méthodes de développement), le GRET (Groupe de recherche et d'échanges technologiques), le CIDR (Centre international de développement et de recherche), World Relief, Catholic Relief Services, Freedom from Hunger ou spécialisés à l'instar du CICM (Centre international du crédit mutuel), de DID (Développement international Desjardins), de WOCCU (World Council of credit unions). Nous assistons alors à l'émergence des réseaux internationaux de microfinance tels que, WWB (Women's World Banking), SEEP (Small Enterprise Evaluation Project), INAFI (International Network of Alternative Financial institutions) [Macharia et Attoumane, 2005: 195].

Le réseau INAFI, plus que les autres, a l'atout d'être un réseau de praticiens de la microfinance tous issus des pays du Sud avec de l'expertise et de l'expérience continue sur le terrain et connaissant par expérience les besoins en renforcement de capacités des membres.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, avec la mise en place des cadres réglementaires de la microfinance, le besoin de professionnalisation et de pérennisation des structures de microfinance s'est fortement posé. Les politiques de renforcement des capacités des IMF ont alors évolué et les réseaux de microfinance ont joué un rôle déterminant.

Pour déterminer les spécificités des rôles des secrétariats des réseaux, que ce soit au niveau régional ou international, les critères primordiaux sont la valeur ajoutée aux capacités des membres dans leurs domaines de travail et dans leurs activités de plaidoyer (Nusselder et al,

2006: 49). Les réseaux sont un moyen important d'améliorer les approches, les produits et la performance de la microfinance, en tant que pourvoyeurs de formation et de services techniques et promoteurs d'échanges de meilleurs procédés et enseignements au sein des IMF.

Ainsi nous constatons clairement le rôle et la pertinence du réseautage qui offre une nouvelle opportunité pour mieux créer le développement, en reconnaissant les qualités et les compétences de chaque membre et en trouvant de nouveaux moyens de les exploiter pour le bien commun.

Le réseautage aide à:

- à relier entre eux des groupes locaux pour renforcer le travail local (échanges, formation, information, exposition);
- à rendre un problème local visible et mieux compris à de plus hauts niveaux et à des niveaux internationaux (au moyen d'analyse, de lobby, d'action);
- les groupes locaux à comprendre les dimensions internationales de leurs inquiétudes et problèmes locaux (analyse, information, campagnes de solidarité), et vice versa, montrer les effets locaux des politiques et décisions internationales;
- à donner du 'poids' aux groupes locaux, en tant que membre d'un réseau international, en s'adressant aux autorités;
- et surtout à relier plus de groupes dans plusieurs pays, et de ce fait, accroître la capacité du réseau, sans le fardeau de finance commune. Les groupes sont autonomes et responsables de leurs propres sources de financement.

2.3- Le plaidoyer : processus stratégique et diplomatique avec des tactiques et outils pouvant se faire au niveau local, national et international

Bien qu'il ait une variété de définitions possible pour le mot « *stratégie* » qui vient du Grec « *strategia* » : un plan général pour atteindre un but (Coady Institute, 2011: 54). Dans notre étude, nous allons définir stratégie comme un plan d'action nous permettant d'influencer les politiques publiques, les programmes, les comportements et les pratiques. Une stratégie de plaidoyer nécessite d'être basée sur une vision idéale de la société et sur une analyse des problèmes, des questions et des parties prenantes. Il est dit que une bonne stratégie de plaidoyer au sein des réseaux doit être fondée sur l'approche participative, et réalise toujours un consensus

entre ses membres avant de mener ses activités de plaidoyer en faveur de certaines politiques visant la création d'un environnement propice (Outil NCAT SEEP, 2006: 51). Comme plan, elle doit comprendre :

- des objectifs et cibles clairement définis,
- une série de tactiques et d'activités et,
- être entreprise d'une façon systématique.

Très souvent, les organisations utilisent plusieurs stratégies différentes en plaidoyer pour atteindre leur but. Ces stratégies peuvent être regroupées en 6 catégories sur la base de leur objectif primaire ou de leur activité principale (Coady Institute, 2011: 54). Ces catégories comprennent :

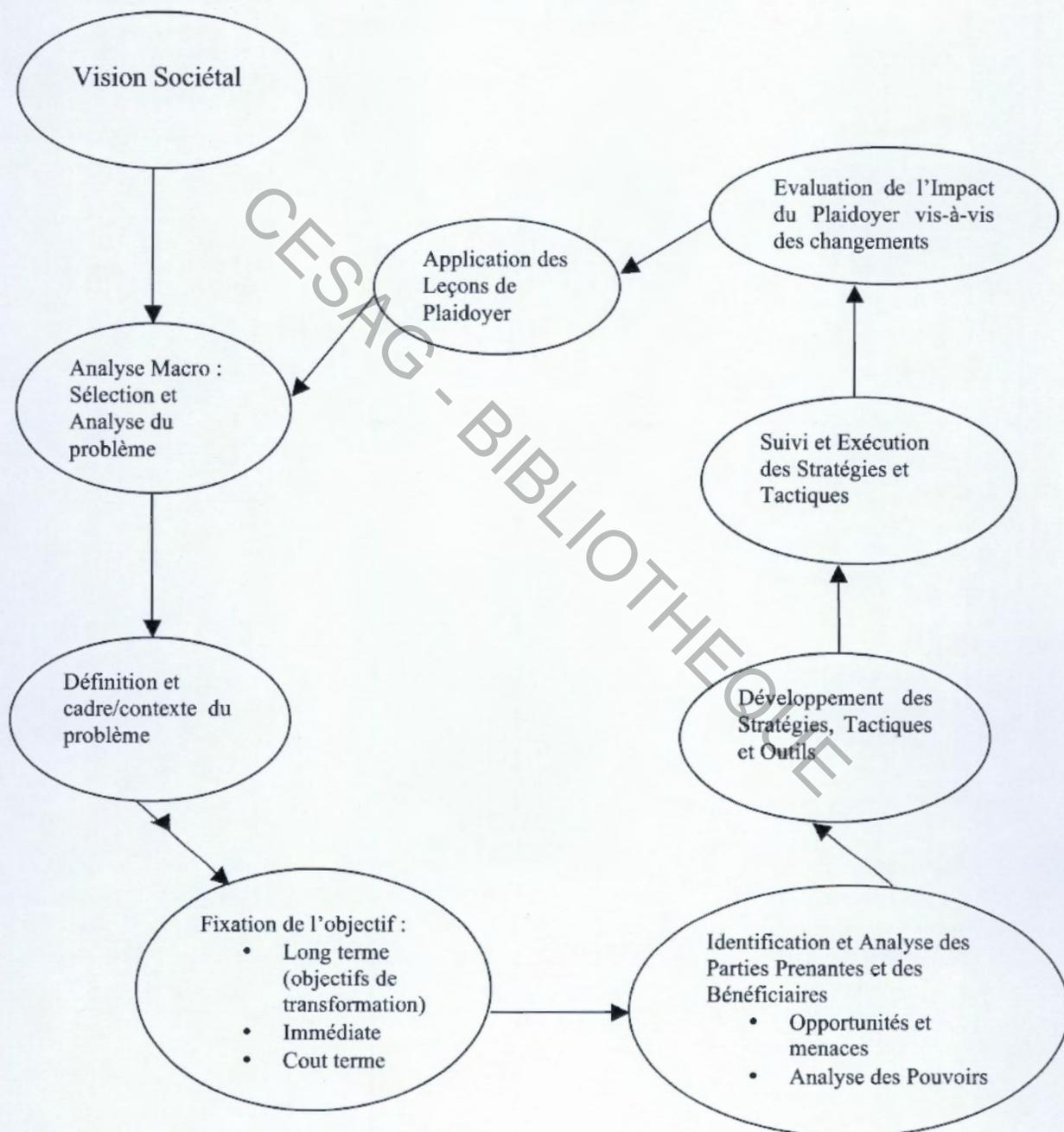
- Renforcer les capacités des parties prenantes pour le changement,
- Les stratégies de coopération ;
- Les stratégies d'Education ;
- Les stratégies de persuasion ;
- Les stratégies ayant trait au litige ;
- Les stratégies de confrontation.

Ayant défini plus haut le plaidoyer comme « *un processus stratégique pour influencer les politiques, les lois et les structures avec un objectif commun pour un changement positif* » (Groupe de travail Coady Institute, 2011), la question qui se pose maintenant est de savoir comment est-ce qu'un groupe choisit ses stratégies et tactiques pour faire son plaidoyer? Quelques uns le font par expérience et instinct, d'autres suivent un processus de planning plus délibéré. Le processus du plaidoyer se fait par différentes phases et étapes telles que décrites plus bas (Gladikh, 2011: 38). Ces phases et étapes sont notamment :

- la vision ;
- l'analyse macro, la sélection du problème et de son analyse ;
- la définition et le cadre/contexte du problème ;
- la fixation de l'objectif ;
- l'identification et analyse des parties prenantes et des cibles/bénéficiaires ;
- développement des stratégies, tactiques et outils ;

- exécution/mise en œuvre de ses stratégies et tactiques ;
- évaluation de l'impact ;
- application des leçons tirées pour un travail de plaidoyer à venir ;

Figure 1: Processus de planification et de développement des stratégies du plaidoyer



Source : Adapté de Coady Institute (2011: 34)

Les tactiques ou outils du plaidoyer sont les activités immédiates prises pour atteindre les objectifs. Quelques exemples de tactiques comprennent :

- le réseautage et la formation de coalition ;
- la conscientisation et les campagnes de sensibilisation ;
- les conférences, séminaires, sommets 'alternatifs' ;
- la coopération entre le public, les institutions du secteur privé et autres groupes de la société civile ;
- les événements au niveau des mass média, les conférences de presse, les communiqués de presse, etc.
- les actions nationales et internationales coordonnées : marches mondiales ;
- les actions de non violence directes : sit-ins, grève de la fin, etc. ;
- l'activisme virtuel à travers les Technologies d'Information et de Communication (TIC) : e-pétition, e-conférence, e-action, etc. ;
- la recherche-action participative ;
- l'atelier de sensibilisation publique ;
- les sessions de compte-rendu avec les agents de l'Etat, les représentants élus ;
- l'écriture de lettres aux éditeurs, décideurs, politiques ;
- les fact sheets et kit d'information ;
- les t-shirts, banderoles, rubans colorés pour identité visuelle lors d'une campagne, etc. ;

In l'Art de la Guerre (1964: 176), Sun Tzu disait : *« C'est pourquoi, lorsque j'ai remporté une victoire, je n'utilise pas une seconde fois la même tactique, mais pour répondre aux circonstances, je varie ma manière à l'infini ».*

Les critères¹⁰ ci-dessous aident à mieux choisir les stratégies et les tactiques:

- le fait de se poser les questions suivantes sur la stratégie et/ou tactique/action :
 - est-ce gagnable ?
 - attirera-t-on l'attention positive des média ?
 - combien de temps la pression peut-elle être maintenue ?
- une action conduit à une autre ;

¹⁰ Source: Ann Curry-Stevens, Echo Bay Centre, « la Minute: choisir les stratégies de manière stratégique », (1993)

- s'assurer que l'action corrobore nos valeurs
 - Est-ce que l'action va éduquer ?
 - Quelle action va aboutir au changement du pouvoir ?
- relier la stratégie et/ou la tactique à des actions et à des mouvements existants,
- utiliser les compétences des parties prenantes/bénéficiaires ;
- essayer de personnaliser l'approche prise à la cible ;
- avoir une audience clairement identifiée ;
- connaître l'audience – qu'est ce qui les motive, qui est-ce qu'ils écoutent ? comment est-ce qu'ils réagissent ?
- engager le cœur et la raison ;
- utiliser les témoignages ;
- renouveler l'espoir – des actions qui alimentent le groupe.

Forts de la maîtrise du processus de plaidoyer et de la connaissance des stratégies et tactiques/outils, les actions de plaidoyer peuvent cibler différents contextes politiques, surtout dans le secteur du développement tel que la microfinance, le plus souvent, il devra viser simultanément plusieurs contextes différents – notamment au niveau local, national et international. Par conséquent, un plaidoyer efficace exige une bonne communication entre les acteurs qui interviennent à ces différents niveaux. Après tout, les causes des problèmes de développement auxquelles les actions de plaidoyer cherchent à s'attaquer sont elles-mêmes complexes et imbriquées à tous les niveaux (WaterAid, 2007: 15-16).

2.3.1- Du niveau local au niveau national

Lorsque des projets locaux exigent un plaidoyer, la cible de ce plaidoyer sera bien souvent au niveau national. Ainsi, un projet local visant à formaliser les mutuelles d'épargne et de crédit ou instaurer des services de microassurance formels pourra dépendre d'un plaidoyer à l'échelle nationale en faveur de budgets permettant leur acquisition. Une question de plaidoyer si pertinente au niveau national ne peut absolument pas être abordée au seul niveau local.

Bon nombre de questions nationales de plaidoyer trouvent leurs origines au niveau local où leur impact se fait réellement sentir. La 'remontée' des questions locales de plaidoyer jusqu'au niveau national pour que les pouvoirs publics réagissent aux priorités des communautés démunies.

2.3.2- Du niveau national au niveau local

Parfois les questions de plaidoyer ne se présentent qu'au niveau national, par exemple, le développement d'une stratégie nationale de réduction de la pauvreté.

Néanmoins, ces «guichets politiques» offrent une occasion de souligner l'impact que ces politiques peuvent avoir sur les communautés locales et de faire entendre leur voix.

2.3.3- Du niveau international et/ou régional au niveau national

Ces processus interdépendants se reproduisent aussi au niveau national et international. Par exemple, les institutions de microfinance nationales souhaiteront peut-être réagir à une question internationale/régionale – telle que les conditions associées à la nouvelle loi sur la réglementation vu que dans l'ensemble des pays de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) prévaut la réglementation applicable aux Systèmes Financiers Décentralisés (SFD). La première loi-cadre portant réglementation des institutions d'épargne et de crédit (baptisée informellement « loi Parmec ») a été adoptée par le Conseil des Ministres de l'UEMOA en décembre 1993. Elle a été abrogée et remplacée par une nouvelle loi portant réglementation des SFD adoptée par le Conseil des Ministres de l'UEMOA en avril 2007. Cette loi régit désormais tous les SFD et donc toutes les IMF non bancaires : coopératives financières, SA et associations.

De fait, lorsque des questions mondiales ou régionales sont évoquées simultanément au niveau national, régional et international, il est possible de donner une réponse qui a beaucoup plus de poids. À titre d'exemple, prenons la campagne mondiale pour l'allègement de la dette et la campagne mondiale pour l'éradication de la pauvreté. Un pouvoir semblable existe lorsque des travaux de plaidoyer se déroulent à l'échelle nationale et locale sur une problématique unifiée.

2.3.4- Entre différents pays

Les échanges peuvent aussi fonctionner latéralement avec différents réseaux nationaux qui plaident en faveur d'une question particulière en fonction de leur propre contexte ou dans le cadre du développement d'une série d'activités nationales de plaidoyer partagées entre un pays et un autre, ou au sein d'une région, par exemple les régions d'Afrique de l'Ouest ou d'Asie du Sud. C'est le cas du Réseau Africain de Microfinance (AFMIN). AFMIN est une association régionale de treize réseaux nationaux des institutions de microfinance (IMF) en Afrique. À compter de 1997, les responsables des structures de microfinance, avec l'aide de Women's World Banking et du PNUD ont travaillé à la constitution, à la réorganisation et/ou à la consolidation de réseaux nationaux de microfinance destinés à élaborer des normes de performance communs, à développer une capacité institutionnelle et à mettre en œuvre un changement de politique (AFMIN, 2002: 1).

Pour les ONG internationales, cette approche à plusieurs niveaux du plaidoyer est rendue possible grâce à leurs structures organisationnelles. Les plus gros organismes peuvent être connectés à des réseaux internationaux par le biais de liens formels ou informels, tandis que les ONG nationales et locales peuvent avoir accès à des réseaux au niveau national.

Ce processus de coordination et d'interconnexion entre les réseaux de plaidoyer à différents niveaux est important. Non seulement il augmente la légitimité et la pertinence des travaux de plaidoyer mais encore il apporte un soutien vital entre les différents niveaux et les différents réseaux. Les responsables du plaidoyer au sein des organisations nationales s'appuient sur des informations détaillées émanant des communautés locales pour soutenir leurs actions de plaidoyer ; de leur côté, ils peuvent fournir des opportunités de formation, d'analyse, d'information et soutenir les actions de plaidoyer des organisations locales.

Conclusion

En somme, comme le montre le diagramme ci-dessous, le réseautage et le plaidoyer sont d'importance critique pour accélérer la cadence des changements dans les politiques et les programmes de développement que cela soit dans le secteur de la microfinance ou ailleurs.

Déjà, au milieu des années 1990, des chercheurs, des gestionnaires, des membres d'ONG et d'autres groupes ou particuliers concernés, ont constaté qu'il leur fallait «plaider» pour défendre certaines causes, mais souvent, ils ne disposent que de peu de connaissance ou de formation.



Source : Adapté de Sharma (1997: i)

Grâce aux efforts déployés, surtout au sein des réseaux, l'expérience montre combien le plaidoyer est nécessaire du fait de ses quatre dimensions (WaterAid, 2007: 20) que sont:

- la dimension politique: changements dans la politique, les attitudes, les pratiques, les programmes et la direction de l'allocation des ressources,
- la dimension de la société civile: le renforcement de la capacité et la puissance de la société civile afin que les citoyens peuvent jouer un rôle efficace dans l'élaboration de politiques et de prise de décision,
- la dimension de l'espace démocratique: l'amélioration de la responsabilité de ceux qui dirigent et gouvernement et accroître la légitimité de la participation de la société civile dans l'élaboration de politiques et de prise de décision,
- la dimension de gain individuel: améliorer les gains matériels des gens en termes de qualité de vie, ainsi que d'élargir leur conscience d'eux-mêmes comme des citoyens avec des droits et des droits et la responsabilité d'agir sur eux.

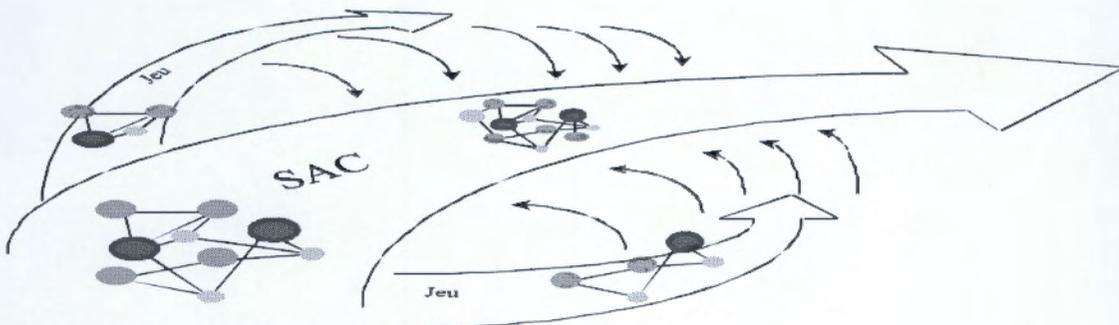
Chapitre 3 – Méthodologie de l'Etude

Pour répondre aux questions soulevées dans l'introduction, nous nous sommes d'abord interrogé sur le cadre conceptuel et les principes qui gouvernent le réseautage et le plaidoyer avant d'essayer de voir leur rôle et pertinence pour les programmes de développement en général et pour le secteur de la microfinance en particulier. Ce modèle d'analyse ci-dessous nous a édifiés sur nos questions de recherche. Nous traiterons aussi dans ce chapitre de l'approche méthodologique adopté pour résoudre le problème de recherche.

3.1- Modèle d'Analyse

Suite à notre revue de littérature, nous avons utilisé le modèle d'analyse stratégique de Crozier et Friedberg ci-dessous illustré comme démarche théorique de recherche. L'analyse stratégique développée par Crozier et Friedberg (1992) est un modèle d'analyse organisationnelle qui s'articule autour de la compréhension des relations entre acteurs interdépendants. La conceptualisation de l'action collective se fait à travers l'analyse des systèmes d'action concrète. Un système d'action concret (SAC) est un ensemble de jeux structurés entre des acteurs interdépendants (Brousselle, 2004: 2)

L'analyse stratégique offre une conceptualisation de l'action collective qui permet d'interpréter les relations entre acteurs dans un contexte donné. L'analyse des SAC est assez détaillée pour permettre l'identification de variables qui pourraient être retenues pour l'analyse d'un phénomène social. C'est l'utilisation la plus courante que l'on retrouve dans les écrits (Brousselle, 2004: 7)



Source : Adapté de Crozier et Friedberg, 1992.

3.2- La démarche de l'étude

La microfinance moderne est une activité relativement récente, souvent mal comprise car elle se situe à la croisée du développement socioéconomique et du secteur financier.

Manifestement, le réseautage et le plaidoyer sont des démarches et activités essentielles pour toutes les parties prenantes dans le secteur de la microfinance. Notre recherche nous permettra de voir le positionnement du réseau d'institutions de microfinance INAFI pour ces deux concepts. Pour ce faire, notre méthodologie de recherche s'articule autour de deux approches: l'approche théorique ou revue documentaire et l'approche pratique ou approche empirique.

3.2.1- Approche théorique

Elle est aussi appelée revue de littérature, l'approche théorique a pour but de montrer comment le problème de recherche s'inscrit dans le champ des connaissances sur le sujet et comment les connaissances permettent de préciser les questions et/ou les hypothèses de recherche.

Cela nous a permis de faire une revue des façons dont le problème a été étudié, d'identifier les principales contributions à l'étude du problème, d'identifier des modèles et des démarches utilisés et de proposer une méthode de recherche pertinente pour esquisser un modèle d'analyse. Parmi les nombreuses sources d'information qui ont été exploitées pour cet exercice, figurent des publications gouvernementales en relation avec les problèmes posés ci-dessus comme les plans de développement, les études économiques, les rapports de comités d'étude, les task force (groupes de travail), des documents de concepts, des documents de positionnement, etc. Nous avons eu comme autres sources d'information les rapports de réseaux comme l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés (APSF) du Sénégal, l'association des institutions de microfinance de l'Ethiopie (AEMFI), INAFI [se focalisant sur le rapport d'évaluation à mi-parcours effectuée entre décembre 2005 et janvier 2006, rapport sur la revue organisationnelle et financière faite par des experts consultants externes en décembre 2008 – janvier 2009], l'étude commanditée entre janvier et juin 2008 par la Commission des Affaires

Economiques de l'Union Africaine¹¹ pour mettre en place une feuille de route pour le développement du secteur en Afrique et les écrits du CGAP . Nous avons aussi consulté d'autres sources mais il y'a lieu de noter que certaines manquent invariablement une plus grande perspective du thème étudié. Soit elles mettent l'accent sur la portée et la performance financière d'institutions de microfinance particulières dans la région soit elles voient seulement un aspect du marché, par exemple, leur accès aux marchés de capitaux, la réglementation, les innovations qui accélèrent la croissance et la portée, etc. Des exemples notoires incluent la publication annuelle sur la portée par la Campagne pour le Sommet du Microcrédit et le Microbanking Bulletin, basés tous les deux sur les données disponibles sur le site internet du Mix Market.

3.2.2- Approche empirique

Pour combler le fossé qui existe dans la recherche d'informations disponibles concernant la pertinence du réseautage et le plaidoyer en microfinance, un questionnaire a été développé pour recueillir les avis de praticiens de la Microfinance surtout ceux qui sont à la tête des réseaux nationaux, régionaux et internationaux. Le questionnaire a également demandé des renseignements importants en ce qui concerne l'impact du réseautage et du plaidoyer sur les états membres de l'Union Africaine, des pays asiatiques et latino américains. Par conséquent, le fait d'identifier des exemples de cas de bonnes pratiques publiques et de principes a beaucoup aidé. Des interviews avec les intervenants dans le secteur ont étayé davantage le questionnaire.

Pour le traitement des données nécessaires à la réalisation de l'étude, nous avons eu besoin de technologies et d'outils informatiques des logiciels de traitement de texte, notamment Word, quelquefois les tableurs comme Excel et les représentations graphiques. Ces outils nous ont permis d'analyser les données recueillies au cours de la phase de collecte.

¹¹ Oketch, décembre 2008, « Développer le secteur de la Microfinance en Afrique, Feuille de Route et Plan d'Action ».

Conclusion

La revue de littérature nous a permis de prendre connaissance de l'existant, des développements récents en matière de réseautage et de plaidoyer dans le secteur du développement et celui de la microfinance en particulier. Forts de cela, nous nous sommes inspirés de l'approche théorique et de l'expérience de son application.

Nous avons élaboré cette démarche de réseautage et de plaidoyer avec comme étude de cas le réseau INAFI en nous focalisant sur son secrétariat international et ses secrétariats régionaux mais également d'un environnement propice pour un réseautage et un plaidoyer efficace.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Pour un réseautage et un plaidoyer efficace, les réseaux d'IMF ont besoin d'énoncer clairement l'analyse qui sous-tend toute position politique qu'ils adoptent, ainsi que les recherches et les témoignages qui la confortent. Cette information a besoin d'être mise à la disposition de toutes les parties prenantes, y compris les partisans à l'intérieur comme à l'extérieur des réseaux d'IMF.

Le processus du plaidoyer se fait par différentes phases et étapes qui incluent : la vision, l'analyse macro, la sélection du problème et de son analyse, la définition et le cadre/contexte du problème, la fixation de l'objectif, l'identification et analyse des parties prenantes et des cibles/bénéficiaires, développement des stratégies, tactiques et outils, exécution/mise en œuvre de ses stratégies et tactiques, évaluation de l'impact et l'application des leçons tirées pour un travail de plaidoyer à venir.

**DEUXIEME PARTIE: ETUDE DE CAS - LE RÉSEAU
INTERNATIONAL DES INSTITUTIONS DE FINANCEMENT
ALTERNATIF (INAFI)**

CESAG BIBLIOTHEQUE



Dans la première partie, nous avons essayé d'amener les concepts et principes de réseautage et de plaidoyer. Nous avons aussi tenté de déterminer leur rôle et pertinence ainsi que les stratégies adoptées et les outils utilisés pour qu'ils soient efficaces pour le secteur de la microfinance en particulier.

Nous avons constaté aussi que :

Les réseaux d'IMF doivent prendre en compte leurs propres capacités avant d'agir de manière active et crédible. Le plaidoyer est plus efficace lorsqu'il est planifié de manière systématique.

Une stratégie de plaidoyer fructueuse implique de communiquer efficacement avec plusieurs publics différents afin de :

- rallier le soutien de ceux qui sont encore indécis ;
- rallier le soutien de certains individus et groupes qui y étaient opposés au départ ; et
- renforcer l'engagement des partisans de la première heure.

Unique réseau de microfinance sud-sud englobant les trois régions du Sud que sont l'Afrique, l'Asie et l'Amérique Latine, INAFI dispose d'une multi-diversité qu'aimeraient disposer beaucoup de ses pairs dans le secteur. Les membres ont cité en exemple CGAP/ Banque Mondiale. L'amélioration de la visibilité d'INAFI vers l'extérieur vers des bailleurs de fonds potentiels et vers l'intérieur vers des membres potentiels, est une préoccupation majeure des organisations membres actuelles. Le fait que ce soit la fonction la plus importante attribuée au secrétariat international n'est pas étonnant. Sa représentation globale donne t-elle le poids nécessaire pour augmenter la visibilité du réseau et pour représenter les intérêts des membres dans le cadre international ? Où se positionne INAFI en termes de réseautage et de plaidoyer ? Nous essayerons d'amener réponse à ces questions dans la deuxième partie que nous allons aborder.

Chapitre 4- Présentation de INAFI

INAFI est un réseau de praticiens de la microfinance qui comprend plus de deux cent institutions et de réseaux praticiens. INAFI fut créé comme un mouvement mené par les institutions de praticiens du Sud qui avaient un fort engagement pour la réduction de la pauvreté au moyen de services financiers, et obtinrent leurs résultats en intégrant le développement économique, social et humain. Les membres praticiens s'organisent en réseaux régionaux. Il y a trois réseaux régionaux, formellement inscrits en Afrique, Asie et Amérique Latine. Les trois réseaux régionaux INAFI ont établi des bureaux professionnels à Nairobi (Kenya), Dhaka (Bangladesh) et San José (Costa Rica). Les trois réseaux régionaux INAFI ont formé en 2003 une organisation de coordination appelée Fondation INAFI Internationale. La structure de direction de INAFI va de bas en haut, avec des praticiens qui élisent des représentants aux conseils régionaux, qui, à leur tour représentent les régions et les membres du conseil de la Fondation INAFI Internationale.

Dans ce chapitre, nous essayerons de faire connaissance avec l'organisation. Ce chapitre s'articule autour de trois sections que sont : la présentation proprement du réseau INAFI, ses structures organisationnelles et son programme /ses activités.

4.1- Historique, contexte, vison, mission, objectifs, stratégie et valeurs

Dans ce sous chapitre, nous nous focalisons sur la présentation de INAFI, particulièrement l'historique, le contexte et les sine qua non que sont : la vision, la mission et les objectifs tout en mettant en exergue la stratégie du et ses valeurs.

4.1.1- Historique et contexte

INAFI fut créé pour relier "les institutions praticiennes du Sud qui avaient un fort engagement dans la réduction de la pauvreté au moyen de services financiers, et qui obtiennent leurs résultats en intégrant le développement économique, social et humain". Le réseau INAFI fut lancé en

1995 par des praticiens de la microfinance, qui se rencontraient à l'initiative de Novib (appelée OxfamNovib depuis 2006), ONG de développement basée aux Pays-Bas, qui était aussi leur agence de financement commune. L'initiative fut prise à l'époque où la microfinance était déjà reconnue et promue comme une forme de financement des besoins de crédit pour des personnes et des groupes qui n'avaient que peu d'accès au système bancaire formel. Les IMF qui se sont rencontrées à Cuzco, Pérou pour créer INAFI avaient des expériences et des niveaux de développement dans la microfinance très différents, ce qui est en soi une grande opportunité pour échanger, croître et apprendre l'un de l'autre.

L'initiative des membres de INAFI et de OxfamNovib était de mettre en relation les praticiens de microfinance du Sud à travers et dans les régions. Bien qu'au départ, tous les participants à l'initiative étaient des IMF partenaires de Novib, d'autres IMF les ont rejointes. Au moment du lancement de INAFI, le développement des institutions de microfinance venait juste de commencer dans la plus grande partie d'Afrique et d'Amérique Latine, l'Asie du Sud, à forte densité démographique, avait déjà une longue histoire d'expérimentation avec différentes formes et approches de la microfinance. Vu la diversité et les niveaux de développement des trois régions, trois réseaux régionaux furent créés en Afrique, en Asie et en Amérique Latine.

De manière informelle, il fut prévu de faire la rotation du lieu et de la coordination du secrétariat international entre les régions. Pendant la première période ce fut le cas en Amérique Latine, à Cuzco, Pérou puis en Asie, à Dhaka, Bangladesh avant de venir en Afrique, à Dakar, Sénégal.

Fort de ses membres, INAFI souhaite influencer le développement du secteur de la microfinance par des actions de plaidoyer.

4.1.2- Vision, mission, objectifs, stratégie et valeurs

Comme énoncé dans l'introduction, le triplet vision, mission et stratégie est essentiel pour toute forme d'organisation. La stratégie est basée sur une démarche d'anticipation en vue d'un objectif. Elle vise à choisir des actions, à les mettre en œuvre et à les coordonner afin d'obtenir un résultat. Les valeurs institutionnelles sont importantes, surtout pour une institution servant une mission spécifique destinée à la population.

4.1.2.1- Vision globale de INAFI

INAFI a pour vision un monde dans lequel le pouvoir des pauvres est renforcé et qu'une vie décente et digne leur soit assurée.

4.1.2.2- Mission de INAFI

La mission de INAFI est de proposer des financements alternatifs globaux et durables pour les populations actives à faibles revenus. La mission de INAFI fait référence à l'éradication de la pauvreté, avec une emphase spéciale sur la responsabilisation des femmes.

4.1.2.3- Objectifs de INAFI

- Faire le plaidoyer pour une réorientation de la microfinance et des initiatives de développement qui mettent l'accent sur l'éradication de la pauvreté et la garantie d'un impact social à travers la mise en réseau des institutions de praticiens de la microfinance;
- Etendre le taux de pénétration des IMF, pour atteindre davantage de populations pauvres et assurer un impact social plus important à travers le renforcement des capacités;
- Influencer les politiques par le plaidoyer tout en renforçant la crédibilité des membres;
- Développer un savoir à travers la recherche afin de soutenir les capacités dans le secteur, au sein des institutions individuelles, encourager le développement de nouveaux produits et appuyer des initiatives en matière de politique de plaidoyer.

4.1.2.4- Stratégie de INAFI

La stratégie de INAFI est de renforcer les capacités du réseau pour permettre à l'ensemble de ses membres d'emmener les décideurs politiques et les organisations du Nord et du Sud à développer des politiques et pratiques favorables aux pauvres en matière de microfinance.

4.1.2.5- Valeurs fondamentales de INAFI

Inclusif, holistique, diversifié,

Natif, Indigène,

Alternatif,

Facilitateur,

Innovateur, créatif.

4.2- Structures organisationnelles (« bottom-up model»): entités légales et structures de gouvernance

Les trois réseaux régionaux sont chacun des entités de société civile légales enregistrées (Trusts et Sociétés). Les réseaux se basent sur le financement externe [OxfamNovib et DGIS (Direction de la coopération internationale Néerlandaise)], le financement d'autres donateurs (5%, que INAFI doit se procurer) et les contributions des IMF membres pour cotisations et services (12% selon le plan financier du Programme Central), et chaque région a établi un bureau de coordination et de services appelé secrétariat régional.

Les secrétariats régionaux sont situés à Nairobi (Kenya), Dhaka (Bangladesh) et San José (Costa Rica). Quatre pays en Asie —Bangladesh, Inde, Népal et les Philippines —ont établi leurs propres secrétariats nationaux chacun étant enregistrés comme une ONG.

En 2003, quand DGIS et OxfamNovib donnèrent la plus grande partie des fonds, on créa une entité légale internationale pour administrer ce fond central. Les trois régions durent former une organisation de coordination – la Fondation INAFI International – enregistrée, donc formelle, et avec siège légal aux Pays-Bas. L'antérieur Secrétariat international de coordination devint un bureau exécutif formel pour administrer les fonds de la Fondation Internationale, faire les programmes pilotes et coordonner les rapports aux donateurs.

L'organisation institutionnelle de INAFI permet une prise de décision participative du bas vers le haut (« bottom up model »). Les membres des trois réseaux régionaux forment les assemblées régionales générales où est élit le comité directeur pour former le trust légal. A leur tour, deux membres du bureau de chaque région forment le conseil d'administration de la Fondation internationale. Les membres du conseil sont délégués par leurs régions. Les régions ont leurs assemblées générales qui sont souvent combinées avec une conférence ou un atelier thématique. Le conseil d'administration International se réunit deux fois par an.

- **Rotation du secrétariat de coordination**

Bien que ce ne soit pas formellement documenté, il avait été accordé que le bureau international de coordination officialisé et pourvu de personnel serait en rotation entre les régions, ainsi que l'avait fait auparavant le bureau de coordination 'informel'. Pérou accueillit la coordination internationale pendant les trois premières années pour la région d'Amérique Latine, le Bangladesh pour l'Asie le fit ensuite pour la seconde période. Le Bangladesh eut un deuxième

mandat, apparemment vu l'importance et le poids du président international de INAFI qui fut à l'époque Monsieur Fazle Abed du BRAC, mais aussi parce que l'Afrique à l'époque préféra laisser passer son tour car elle n'était pas encore prête pour remplir la fonction de coordination internationale. Ensuite ce fut le Sénégal pour l'Afrique.

- **Adhésion et couverture géographique**

En 2009, INAFI avait plus de 100 membres composés d'IMF et de réseaux d'IMF. Au total, INAFI couvrirait plus de 250 IMF dans le monde. Bien qu'au départ, les membres étaient presque exclusivement des partenaires de OxfamNovib, les membres actuels sont souvent des IMF qui reçoivent leur financement ailleurs.

En Asie, il y a 75 membres (6 pays), en Afrique 50 membres (24 pays), et en Amérique Centrale et du Sud 131 membres (17 pays), mais ce dernier chiffre inclut de nombreux réseaux. Quelques contacts ont été établis en Europe de l'Est et Asie Centrale mais ils n'ont pas mené à une adhésion formelle.

IMF membres, portés et envergure du réseau INAFI			
Continent	IMF membres	Nombre de pays	Bénéficiaires/Clients servis
Amérique	131	17	2.231.073
Afrique	50	24	3.994.051
Asie	75	6	20.480.000
TOTAL	256	47	26.705.124

Source: Adapté de www.inafi.org/home

- **Rôle du Secrétariat international dans l'administration du financement et du reporting**

Le secrétariat international a la responsabilité primaire pour la collecte centrale de fonds, l'administration du financement et le reporting aux agences donatrices. Du point de vue de la position d'efficacité du donateur, il est tout à fait compréhensible qu'il est plus facile d'avoir à faire à un partenaire plutôt que trois ou plus.

4.3- Programme / Projets / Activités

Le renforcement des capacités et les autres services aux membres de même que le plaidoyer constitue les programmes phares du réseau INAFI. Dernièrement, la fondation internationale s'est focalisée sur les projets sectoriels que sont les transferts d'argent, la microassurance avec l'intégration de la perspective genre et Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) comme thèmes transversaux dans ses programmes. La mesure de l'impact sociale a connu aussi une avancée certaine avec l'outil SIM développé par INAFI et son partenaire Ordina.

4.3.1- Objectifs du Programme de INAFI

Dérivant des objectifs généraux pré-cités, les objectifs spécifiques de INAFI peuvent se traduire par les six composants de la description du programme: renforcement de capacités, recherche et développement, plaidoyer et communication, prestation de services aux membres, développement de produit et renforcement institutionnel. On y fera à la suite référence comme l'approche CRAMPI.

Chaque domaine fut repris dans un plan de mise par les différents secrétariats: INAFI International, INAFI Afrique, INAFI Amérique Latine, INAFI Asie et ses quatre secrétariats nationaux (Inde, Népal, Bangladesh et les Philippines). Chaque région a détaillé ses buts selon ses propres besoins et possibilités. L'emphase placée sur les différentes activités varia de région en région au cours du développement du programme. Par exemple, le renforcement de capacités occupe le devant de la scène en Afrique, tandis que l'innovation de produits fut mise en évidence en Asie et en Amérique Latine mais avec la crise, l'Amérique latine est de moins en moins vibrante et l'Afrique essaie de se maintenir.

Cette étude n'a pas pour but de fournir une description exhaustive de toutes les activités qui ont été exécutées, mais d'analyser les tendances, les problèmes et les opportunités dans la mise en œuvre des composants du programme et en particulier dans sa composante communication et plaidoyer.

4.3.2- Programme /Activités de INAFI

Pour faciliter les comparaisons constructives entre les continents, nous mettons une emphase sur les secrétariats régionaux d'abord avec l'approche CRAMPI.

- **Renforcement de capacités** : le but du composant du renforcement de capacités est de faciliter l'entraînement du personnel IMF, pour professionnaliser et renforcer les organisations membres. Cela assume des formes différentes, telles que l'apprentissage latéral au moyen d'échanges et de discussions avec d'autres organisations et des ateliers dirigés de façon professionnelle.
- **Recherche et développement** : la recherche comprend non seulement la production de connaissances, mais aussi la consolidation et le transfert des connaissances. Cela implique une documentation et publication d'études, communication des résultats et opportunités, réflexion sur l'application des nouvelles connaissances.
- **Plaidoyer et communication** : en tant que réseau international formé d'un grand nombre de membres, l'une des plus importantes *raisons d'être* de INAFI est la représentation. L'inclusion du mot « alternatif » dans le nom du réseau est en relation avec l'engagement initial de ses membres de promouvoir et de représenter sincèrement les services financiers pro-pauvres et d'y arriver au moyen d'une voie internationale forte grâce au grand nombre de ses membres. Cela requiert, entre autres, des positions claires sur des thèmes importants, publiées visiblement au moyen d'une documentation écrite et autres médias et la présence active des membres aux événements internationaux pertinents.
- **Offre de services aux membres** : grâce à la collaboration des membres, le travail individuel peut être facilité. Les six objectifs CRAMPI peuvent tous en fait être considérés comme la manifestation de service aux membres. De façon plus spécifique cependant, INAFI avait pour but pouvoir offrir des services de qualification, soit par qualification de crédit direct, par études d'impact, par le développement de méthodologies ou le système de qualification par les pairs.
- **Développement de produits** : une partie de microfinance efficace est l'offre de produits qui répondent aux besoins spécifiques des clients. Le programme souligne le rôle de facilitation de INAFI pour encourager les opportunités d'échange d'idées qui peuvent aboutir au développement de nouveaux produits.

- **Développement institutionnel:** le mot le plus fortement associé au renforcement institutionnel dans le contexte du programme est professionnalisation, souvent assimilée avec le fait d'avoir du personnel salarié. Le programme marque une transition d'une administration de INAFI largement basée sur le volontariat à des secrétariats gérés par des fonctionnaires employés par INAFI. Cela requiert une injection considérable de fonds, puisque le programme a besoin des services d'un(e) directeur (trice) exécutif (ve) et des employés professionnels pour les secrétariats de INAFI au niveau international, régional et national.

Au niveau du secrétariat international, INAFI a plusieurs programmes de recherche et de renforcement de capacités des IMF membres dans les thématiques suivants :

- mesure de l'impact social,
- microfinance et transfert d'argent,
- microfinance et genre,
- microfinance et sécurité alimentaire,
- microassurance,
- Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Dans tous ces programmes thématiques, INAFI adopte la démarche CRAMPI.

4.3.3- Mise en œuvre du programme de INAFI

Les institutions exécutrices des six composants (CRAMPI) sont les secrétariats régionaux de INAFI. Nous adressons d'abord les étapes principales entreprises par INAFI International pour l'accomplissement des buts établis notamment en termes de plaidoyer. Ensuite, pour chaque composant du programme, nous discuterons de quelques exemples remarquables des bureaux régionaux, soit des réalisations ou des potentiels inexploités.

Le secrétariat INAFI International, donne la priorité au plaidoyer et à la recherche comme ses zones centrales d'activité. Le rôle qu'il a adopté dans les autres domaines est de nature plus coopérante. En ce qui concerne le renforcement des capacités et le développement de produit,

par exemple, les objectifs incluent : collecter des fonds, encourager les liens entre les institutions membres et diriger les régions dans la formulation de leur stratégie basée sur les principes de INAFI de réduction de la pauvreté.

Cependant l'actuelle identification de nouveaux produits potentiels et la recherche qui y correspond ont été le travail des bureaux régionaux.

Début 2005, quelques liens furent établis avec d'autres acteurs internationaux, particulièrement pour le développement de la qualification, l'impact et les études d'évaluation de la pauvreté. La création de véritables partenariats avec ces institutions pouvait avoir de meilleurs résultats. Le suivi de ce travail n'a pas aussi bien progressé, à cause en partie du manque de gestion stratégique au niveau de l'international.

Finalement, il y a eu des activités au niveau international en relation avec le renforcement de l'institution, dirigées sur le développement institutionnel, la cohésion et capacités administratives en coordination avec les régions. Le secrétariat international n'est pas directement en relation avec les organisations membres, tandis que les secrétariats régionaux ont pour but d'améliorer leur propre administration et les capacités des institutions membres par des ateliers et des cours de formations en compétences techniques. En 2005, les activités en rapport avec l'institution et l'administration inclurent le recrutement de personnel de bureau, l'organisation de réunion du conseil deux fois par an, l'établissement d'un bureau de liaison et un compte en banque aux Pays-Bas. Les visites de coordination prévues en Afrique et en Amérique Latine furent annulées et un atelier de planning stratégique qui aurait dû avoir lieu à La Havane fut décommandé à cause de problèmes de visa de certains participants. Cet atelier eut lieu plus tard à La Haye (Pays-Bas) en février 2005, revue en 2006 et en 2007 et il aborda les problèmes d'administration et de collecte de fonds, mais il consacra aussi du temps à la problématique de la politique du genre au sein de INAFI et avec ses membres.

Chapitre 5- Stratégies, tactiques/outils et actions clés de INAFI en termes de plaidoyer

À l'occasion de son dixième anniversaire en 2005, le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP), a énoncé ses Principes sur la Microfinance. Ils traitent de questions-clés qui doivent guider non seulement les agences et banques qui forment le groupe dans la formulation de leurs politiques et pratiques respectives, mais sont énoncés clairement pour guider d'autres parties prenantes qui investissent dans la microfinance: les agences de financement internationales et investisseurs non membres aussi bien que les acteurs locaux publics et privés. Les principes aspirent à influencer toute allocation de ressources dans la microfinance.

Une innovation tactique à cette fin était de présenter et de vendre ce cadre comme le seul qui existe. En promouvant *leurs propres* principes comme *les* principes de la microfinance, les donateurs et les investisseurs internationaux ont créé l'impression que ceux-ci sont basés sur un large consensus de tout le secteur après un processus complexe et prudent de consultation, d'étude et d'examen.

INAFI a émis des réserves sur ces principes. INAFI décida d'écrire et de publier / divulguer un document de plaidoyer où il démontre que ceux-ci ne sont pas ses principes sur la microfinance. Dans ce document de plaidoyer public, INAFI présente aussi ses principes alternatifs. Mais avant d'entrer dans le sujet, nous allons voir les autres accomplissements de INAFI international dans le plaidoyer pour les membres du réseau.

5.1- Les actions de plaidoyer de INAFI International

Dans l'optique de visibilité et de faire son plaidoyer, INAFI International a été très actif au niveau de la participation à d'autres réseaux et forums internationaux. Il a produit du matériel pour plusieurs forums INAFI dans les régions et il a pris part à des activités de parties prenantes ainsi que des forums internationaux de plaidoyer dont les plus importants ont été tenus à Dhaka (Bangladesh), Manille (Philippines), La Havane (Cuba), Halifax (Canada, lors du Sommet sur le Microcrédit en 2006), Yaoundé (Cameroun, lors du forum du CGAP sur TIC et Microfinance en

2008), Bruxelles (Belgique, lors de la conférence sur les transferts d'argent des migrants et la microfinance en 2008), Luxembourg (semaines européennes de la microfinance en 2008, 2009 et 2010), Paris (France, performance sociale en 2009, 2010), Madrid (Espagne, forum sur la performance sociale en 2010), etc.

Comme partie de son rôle dans le programme plaidoyer et communication, le secrétariat international a été responsable des activités de réseau relatives à l'Europe de l'Est. La création du secrétariat régional Europe de l'Est était une proposition du programme originel. Cependant, en sus de la différence de contexte en Europe de l'Est, le manque de participation et de communication entre les membres du conseil régional et le conseil international a conduit à une situation dans laquelle il n'y a pas d'institutions membres de l'Europe de l'Est, ni de membres du conseil qui représentent la région, malgré la réalisation d'une étude de marché sur documents de la région à la demande des IMF.

L'encadré 1 en annexe (page 99) fait une réflexion sur le plaidoyer pour acquérir un financement.

5.2- Le document principal de plaidoyer — la dimension «Alternative» de INAFI

Avant le développement du document de plaidoyer stratégique de INAFI, les réunions et les interviews avec un certain nombre de membres INAFI avaient révélé qu'il n'y a pas d'approche alternative consensuelle en termes de réduction de pauvreté, sélection de la clientèle, prise de risques, taux d'intérêt ou services additionnels, comparé aux autres IMF ou institutions financières non-bancaires. Quelques membres étaient en effet en train de développer des solutions créatives pour offrir une panoplie intégrale de services financiers (production, entreprise, santé, éducation, logement, microassurance) dans le but d'aider les communautés pauvres, en s'adressant parfois spécifiquement aux femmes. D'autres semblaient éviter les risques en offrant des crédits à des clients plus fortunés. D'autres encore étaient empressés de devenir une banque, sans aucune indication que la réduction de la pauvreté par les services financiers était leur objectif.

5.2.1- Pourquoi le mot “Alternatif”?

Des discussions menées pendant les différentes rencontres et dans le questionnaire, il semble que le terme ‘*alternatif*’ peut être historique, dans le sens que INAFI a été créé à une époque où, en Amérique Latine et en Afrique, la microfinance en tant que telle, était tellement nouvelle qu’elle était une alternative aux banques traditionnelles de crédit, généralement pas à la portée de la plupart des pauvres, surtout les femmes. En 2006, INAFI décida de publier un document de plaidoyer public pour faire valoir sa position sur ce qu’il entend par ‘*alternatif*’.

5.2.2- De la microfinance vers l’offre de services et l’allocation équitable des ressources

L'idéologie de la mondialisation est parvenue à la microfinance. Elle vient sous la forme de la commercialisation du secteur ou dans un euphémisme de donateur: mettre en place des systèmes financiers inclusifs. Et elle traduit dans la pratique la privatisation d’institutions de microfinance à but non lucratif, un processus nommé la transformation dans la terminologie déguisée du donateur.

Pour INAFI la privatisation signifie que le motif social ou motif lié au développement dans la microfinance est échangé contre un motif de bénéfice. Cela signifie que les bénéfices des opérations de microfinance ne retournent pas aux clients et à leurs communautés, mais sont redirigés vers les investisseurs externes. Ainsi, le pauvre et le plus pauvre sont coupés de l’offre de services financiers. Donc, l’offre de services cible le pas-si-pauvre et le non-pauvre. Qui plus est, les coûts d’offre de services sont ainsi délibérément tenus inutilement élevés.

INAFI a illustré cela dans son document de plaidoyer public en montrant d’abord comment les travaux du processus de la commercialisation sont arrivés aux praticiens de la microfinance au cours de la dernière décennie et ensuite expliquer comment elle a échoué à accomplir sa promesse.

La privatisation et la commercialisation ne sont pas venues à la microfinance ex-nihilo. Elles ont été introduites en un processus graduel. Le point de référence de INAFI pour élucider ce processus commence en 1995, l’année où INAFI a été établi. En ce moment-là la microfinance hors du secteur public a été seulement pratiquée par la société civile, les systèmes de mutuelles, de coopératifs et les systèmes communautaires. Il n’y avait aucun acteur du secteur privé qui était

impliqué. Les systèmes de mutuelles, de coopératifs et les systèmes communautaires étaient en grande partie immunisés de l'interférence externe comme ils s'accroissaient sur l'épargne et ne prenaient pas le capital externe. Cependant, les acteurs de la société civile à but non lucratif (ONG) étaient largement accentués sur le crédit et dépendaient du capital externe qui provenait des agences publiques et des agences de financement privées à but non lucratif.

INAFI a été établi par un groupe de telles ONG actives dans la microfinance. La plupart de ces ONG membres n'était pas spécialisée dans l'offre de services financiers. Elles ont utilisé une approche holistique à l'éradication de la pauvreté. Cela signifie que les institutions membres de INAFI appuyaient le pauvre par une gamme d'interventions au niveau des diverses dimensions de la pauvreté: santé, éducation, assainissement, conscientisation, services de développement commercial, etc.

- **Etape 1: pérennité des programmes**

Au milieu des années quatre-vingt-dix les donateurs publics sont venus pour promouvoir la théorie des systèmes financiers. Cette théorie insiste sur le fait que la microfinance peut être pérenne et doit donc être pérenne. Le premier pas devait donc faire des programmes de services financiers des ONG des programmes pérennes. Cela a généralement marché avec succès et c'est la seule étape qui peut être appréciée par toutes les parties prenantes dans le secteur.

- **Etape 2: pérennité des institutions**

La deuxième étape devait insister pour que non seulement l'offre de services soit pérenne, mais qu'aussi les institutions offrant ces services doivent devenir pérennes. Cela a impliqué le fait que les institutions ont dû être transformées en des ONG spécialisées dans les services financiers, elles ont dû devenir des institutions de microfinance ou IMF et abandonner les services non financiers. Cette stratégie était seulement partiellement couronnée de succès. Un groupe d'ONG a laissé tomber l'offre de services financiers parce qu'il a donné la priorité à d'autres services quand il fut poussé au choix. Un deuxième groupe a fait l'opposé et a laissé tomber les services non-financiers conformément à la demande. Le troisième groupe, cependant, a simplement ignoré l'appel de se spécialiser, en partie parce qu'il était devenu trop fort pour être sous l'influence du conseil du donateur, en partie parce qu'il avait déjà réduit la dépendance du

donateur, par exemple, du fait de l'accès au capital du secteur public escompté dans quelques pays (cas de la RCPB au Burkina-Faso, KAFO Jiginew au Mali).

À ce stade les premiers dommages collatéraux peuvent être identifiés: les IMF deviennent séparées des ONG de développement. Une catégorie d'institutions travaillant avec le pauvre est devenue déconnectée d'une autre catégorie faisant la même chose bien que différemment. Au fil du temps des cultures d'entreprise fortement divergentes ont apparu. Les ONG de développement sont venues à déprécier le potentiel de la microfinance pour les pauvres et les IMF sont venues à oublier les diverses dimensions de la pauvreté.

Le deuxième dommage collatéral lié à la garantie s'est présenté sous la forme de cette divergence croissante transportée aux agences de financement où la microfinance et les spécialistes du développement en sont arrivés à se comporter respectivement comme *fundis* et *realos*.

- **Etape 3: retrait du capital à bon marché**

Lorsque les institutions sont devenues pérennes et se sont spécialisées, il leur fut dit qu'elles n'avaient plus besoin d'accéder au capital à bon marché. Dès lors, les bénéfices à être réalisés grâce à l'échelle des opérations ne pouvaient plus être reversés aux clients sous la forme de taux d'intérêt faibles, mais ils ont dû être remis aux agences de financement sous la forme de coûts élevés du capital.

Plus de dommages collatéraux ont suivi. Le produit d'investissement alternatif offert, le prêt en monnaie occidentale à coût élevé, n'était plus donné directement par les agences de financement et les banques de développement. Le capital est maintenant bloqué dans des fonds d'investissement spécialisés où les IMF doivent demander des prêts. Cela a engendré trois nouveaux sujets de préoccupation. D'abord, il a créé une nouvelle et inutile couche intermédiaire, dont les dépenses considérables sont en fin de compte financées par les clients de la microfinance. Deuxièmement, beaucoup de ces fonds ou leurs sociétés de gestion fonctionnent à partir de paradis fiscaux, ce qui arrêtera la confiance publique en la microfinance une fois entièrement exposée. Troisièmement, ces fonds ont présenté des disparités d'investissement régionales extrêmes: 85% de leur portefeuille se trouvent dans deux régions qui représentent au total seulement 8% de tous les clients de la microfinance dans le monde à savoir l'Amérique Latine et l'Afrique.

- **Etape 4 : introduction du motif de bénéfice**

Les IMF ont dû non seulement être réorientées mais aussi contrôlées: la régulation est devenue la nouvelle mode. Les autorités financières dans les pays en voie de développement ont été poussées par les donateurs à réguler la microfinance, d'habitude au détriment des IMF sous prétexte de protéger les intérêts des épargnants. En conséquence, les IMF ont dû se transformer en des sociétés d'actionariat pour échanger leur motif social en un motif de bénéfice. Ce bâton a été échangé contre la carotte d'accès futur au capital à bon marché sous la forme d'épargne publique.

Le processus de transformation a exigé l'entrée d'investisseurs de capitaux propres dans l'industrie. Ceux-ci ne pouvaient pas être trouvés dans le secteur privé. En lieu et place les agences de financement et les banques de développement sont intervenues; soit directement soit par leurs mandataires de fonds d'investissements. Elles ont commencé à reprendre ces institutions en achetant des parts. On conseille fortement aux ONG initiales de se dessaisir de leurs actions sous prétexte que des organisations à but non lucratif n'ont aucune affaire à avoir des capitaux propres dans les IMF qui font du profit, même pas dans les leurs.

5.2.2.1- Les mantras de meilleure pratique

Toutes ces étapes dans le secteur étant les conséquences inévitables d'adhérer aux standards de meilleures pratiques. Cependant, le processus d'identifier les meilleures pratiques était basé sur un choix prudent de pratiques qui seyaient aux objectifs de commercialisation et de privatisation. Aujourd'hui, trois des cinq IMF d'immense taille dans le monde, offrant chacune des services à des millions de clients emprunteurs, sont des ONG à but non lucratif conduites par le motif social, qui plus est, deux parmi elles (BRAC et Grameen Bank du Bangladesh) sont des ONG de développement générales non spécialisées. Les deux autres ne sont pas des Institutions Financières non Bancaires (IFNB) régulées ou des banques commerciales, mais des banques d'Etat qui travaillent selon un mandat de service public. Aucune des cinq ne travaille selon un motif de bénéfice, encore que la meilleure idéologie de pratique a implacablement exigé d'embrasser le motif de bénéfice pour avoir une plus grande couverture contre toute preuve empirique sur le terrain.

L'instrument 'don' a été utilisé pour bâtir une industrie d'appui impressionnante qui était bien fournie et équipée pour comploter exclusivement aux objectifs globaux de promouvoir la commercialisation et, par défaut plutôt que par intention, de marginaliser tout ce qui s'élevait sur son chemin. Le dommage causé atteint dans ce processus fut la mendicité intellectuelle et morale de cette industrie d'appui: elle devint dépendance du donateur comme les IMF furent jadis (plus dix ans auparavant).

5.2.2.2- Le document de Plaidoyer de INAFI: perspective de praticien et leadership de l'industrie

C'est le résultat de dix ans de coordination du donateur de la perspective des IMF membres de INAFI. Ce n'est pas un petit groupe d'activistes de non-praticiens d'avant-garde. En octobre 2006, date de la rédaction du document plaidoyer public, les membres de INAFI étaient déjà plus de 250 IMF venant de 3 continents. Ils offraient des services à plus de 25 millions de clients emprunteurs et savaient de quoi ils parlaient. Chacun des membres de INAFI a plus d'expérience dans l'offre de services sur le terrain que n'importe quelle simple agence de financement ou banque de développement ou n'importe quel simple acteur dans l'industrie d'appui qui est entrain d'aller à la dérive. C'est pourquoi ils sont appelés des praticiens. La coordination du donateur a mené au dé-franchisage des praticiens comme parties prenantes clés dans le secteur de la microfinance. En tant que communauté de parties prenantes les membres de INAFI sont tenus en dehors des salles de conseil d'administration où l'avenir de la microfinance est discuté et où les ressources publiques sont allouées parce qu'ils sont considérés comme un inconvénient vers la réalisation de la commercialisation vu qu'ils continuent à parler de *la pauvreté et des gens* au lieu des profits et des systèmes. En tant qu'IMF individuelle, les membres de INAFI peuvent de temps à autre être promus comme IMF de meilleure pratique ou faire la parade dans le financement et le marketing pour servir les divers intérêts dans le secteur et justifier ceux-là à l'œil du public. Mais comme une communauté de parties prenantes ils sont devenus une "*quantité négligeable*". Pas à pas, les donateurs ont élargi leur mandat et leur position de parties prenantes dans la microfinance, chevauchant vers une revendication de leadership de l'industrie.

5.2.2.3- La promesse vide d'entrée de capitaux du secteur privé

Dans la poussée vers la commercialisation l'un des principaux justificatifs fut l'entrée du véritable capital du secteur privé. Cela a été le seul mantra de coordination du donateur pendant tout ce temps. Malheureusement cette promesse n'a pas été réalisée ; elle ne sera pas non plus réalisée dans les années à venir. En y regardant plus près, de simples signes symboliques d'une promesse vide ont laissé les praticiens le présager.

- **Les fonds d'investissement spécialisés**

Ces fonds ne sont principalement capitalisés par personne d'autre que les agences de financement et les banques de développement. Pour elles ces fonds représentent simplement un canal commode pour se relaxer pendant que quelqu'un d'autre fait leur travail. C'est d'habitude une société d'investissement du secteur privé qui est fortement récompensée pour ses services et est d'habitude possédée et gérée par des institutions d'approche sociale et professionnelle proche de ces gestionnaires d'agences de financement et de banques de développement.

Lorsqu'un capital privé véritable est investi dans ces fonds, un environnement sans risque d'investissement est offert parce que les fournisseurs de capitaux publics regardent d'abord les risques. Par-dessus le marché un tel capital privé provient d'habitude du sponsor du fonds qui, par une filiale ou une société affiliée, détient le contrat de gestion et voit un flux de revenus intéressants venant vers lui et pouvant indemniser du peu de risques d'investissement.

Une réelle préoccupation, est que ces fonds publics sont offerts à des termes et conditions de capital privé.

Une deuxième préoccupation est que beaucoup de ces considérables fonds sont attribués sous la forme de prétendues infrastructures à l'assistance technique.

La troisième préoccupation est que ces fonds subventionnés sont venus pour bloquer la voie à un type tout à fait différent de fonds d'investissement: ceux capitalisés par les investisseurs socialement responsables qui ne peuvent pas utiliser de telles caisses noires. Le capital socialement responsable ne doit pas être confondu avec le véritable capital du secteur privé même s'il a la même origine privée.

- **Banques commerciales pénétrant le marché de la microfinance (« downscaling »)**

Le deuxième signe du marché venant à maturité est de pointer du doigt les banques commerciales qui pénètrent le marché de la microfinance. Ce récent phénomène communément appelé « downscaling » est le fait que le marché est venu à la maturité commerciale.

Dans certains pays leur implication est le résultat non d'un choix libre mais de la pression du secteur public. Dans de tels pays, les gouvernements exigent que les banques commerciales investissent une partie de leur capital dans des secteurs économiques sous-développés au risque de pénalités sévères. La microfinance est d'habitude l'option de risque la plus haute ou la plus basse à cet égard. Dans certains autres pays en voie de développement, les banques commerciales aussi bien que publiques, font parfois face à un excédent de liquidité excessif résultant de la consommation élevée d'épargne contre des opportunités d'investissement aux marchés réels limitées [Les banques de la Communauté économique et monétaire des États d'Afrique centrale (CEMAC) ont enregistré un excédent de trésorerie de 4,5 milliards d'euros (3.000 milliards de FCFA) à la mi-avril. Cet excédent de liquidité signifie-t-il de meilleures perspectives]¹². Dans tels cas elles peuvent temporairement canaliser l'excédent au secteur de la microfinance pour réaliser au moins quelques revenus, assez élevés pour payer l'intérêt sur les épargnes mobilisées. Dans tous ces cas l'implication des banques est inspirée par des considérations de coût d'opportunité. On doit toujours s'attendre à ce que l'essai de cette approche soit difficile à la longue. Il reste à voir si le capital restera dans la microfinance une fois qu'une alternative qui a des opportunités d'investissement de revenus plus élevés se présente.

- **IMF pénétrant le marché commercial et élargissant la définition de la microfinance (« upscaling »)**

Le troisième signe de la promesse accomplie est l'histoire des IMF qui se sont transformées complètement en banques commerciales d'où l'appellation de « upscaling ». L'observation est correcte quoique quelques IMF se soient transformées d'ONG en IFNB, en banques commerciales entièrement autorisées. Beaucoup d'entre celles-là sont devenues de véritables acteurs du secteur privé. Même si elles sont toujours la propriété du secteur public international et financé par le capital du secteur public international, elles ont développé la capacité de prendre

¹² <http://www.afrik.com/article23600.html>

le capital du secteur privé aux termes et conditions du secteur privé (cas de Faulu Kenya, membre de INAFI au Kenya). Ici, le secteur privé peut entrer dans le jeu pas à cause de considérations d'opportunité de coût, mais pour des raisons de maximisation de bénéfice. Ici encore, la promesse est vide. À ce niveau nous ne parlons plus de la microfinance de la façon dont les membres de INAFI et autres praticiens avaient compris sa signification une décennie auparavant. C'est en fait un marché tout à fait différent: c'est le marché de prêt des PME, le prêt à la consommation, le prêt d'hypothèque, le prêt de déduction du salaire, des transferts d'argent internationaux, etc. Qui plus est, ce marché n'est pas nouveau. Il existait il y a plus de quinze ans et il a été servi, comme c'est le cas aujourd'hui, par des sociétés financières, des boutiques de prêteurs sur gages, des sociétés immobilières, compagnies internationales de transfert d'argent et des banques commerciales. Ça a toujours été un marché entièrement commercial. Mais ce marché n'a jamais associé à la microfinance. Ce que nous voyons aujourd'hui est qu'un nombre croissant d'IMF entre dans ce marché et à cause de cela nous l'incluons maintenant dans notre définition de la microfinance.

Cependant, l'intégrité conceptuelle, nous dicte de conclure que ces IMF ont laissé la microfinance derrière elles. Ceci est bien parce que ce marché croît et doit être servi. Mais ce qui est immoral d'une perspective de la pauvreté est de réorienter les ressources financières publiques affectées à la microfinance vers les institutions financières qui ne sont plus dans la microfinance.

- **Les OMD**

Dans son document de plaidoyer, INAFI ne peut de microfinance et de pauvreté sans pour autant parler des Objectifs de Développement pour le Millénaire (OMD) qui, lors de ces dix dernières ont gagné de la prééminence. Tous les principaux donateurs publics et les investisseurs sont venus clamer alliance aux objectifs qui aspirent à réduire de moitié le nombre de gens vivant au-dessous du seuil de la pauvreté d'ici 2015. Ceux-ci, généralement parlant, sont les clients qui avaient été sacrifiés sur l'autel de la commercialisation.

C'est l'émergence de la théorie de la double ligne de fonds (« double bottom line ») qui déclare qu'il est très bien possible d'exceller simultanément dans l'arène financière et l'arène sociale. Soudain il était devenu possible d'atteindre le plus pauvre d'une façon pérenne. La théorie nie directement le choix entre les deux objectifs sur le terrain et permet aux donateurs et aux investisseurs de continuer leur pratique de non-appui aux IMF qui travaillent tout en se couvrant idéologiquement.

Lors de la conférence de INAFI sur les OMD qui s'est tenue en mars 2007 à Bangkok, Thaïlande, la Campagne des Nations Unies sur les OMD et le réseau INAFI ont convenu de lancer une campagne mondiale conjointe pour l'atteinte des OMD en intégrant les OMD dans la microfinance aux niveaux local, national et international. La Campagne des Nations Unies sur les OMD et INAFI plaide pour une plus grande participation et un engagement plus soutenu des gouvernements, de la société civile, du secteur privé et autres parties prenantes afin de réorienter et de promouvoir les initiatives de microfinance vers l'atteinte pérenne des OMD. La campagne a endossé les politiques visant les pauvres, le renforcement des capacités des pauvres pour qu'ils puissent définir et accéder aux ressources leur permettant d'avoir un gagne-pain, ainsi leur assurant leurs droits aux services de base. La campagne se focalise sur les thèmes suivants:

- la promotion de la microfinance pour contribuer à la réduction de la pauvreté et la promotion d'une approche holistique en Assurant l'accès à l'éducation primaire universelle et la réduction de la mortalité infantile ;
- l'appui de l'expansion des services financiers mus par la demande en y intégrant la microassurance, les transferts d'argent et d'autres services financiers visant les pauvres ;
- le plaidoyer pour les plus pauvres aux programmes de microfinance pour assurer la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté pour les groupes vulnérables tels que les personnes affectées par les désastres naturels et le VIH/SIDA ;
- l'utilisation de la microfinance pour intégrer le genre et habiliter les femmes pauvres ;
- la mesure de l'impact social de la microfinance et les autres interventions de développement.

5.2.3- Les principes alternatifs de INAFI pour la microfinance

INAFI, n'a pas eu besoin d'une douzaine de principes. Il a eu besoin d'un seul pour capturer toutes ses préoccupations: « le pauvre et le plus pauvre ont droit à être servi de manière abordable, convenable et accessible ... ». A l'époque de la rédaction de son document de plaidoyer et jusqu'à maintenant, INAFI croit fermement que c'est tout ce qu'il faut pour avoir les choses faites comme il faut. Cependant, INAFI a jugé utile d'élaborer ce principe pour que cela soit bien compris et apprécié.

- **l'objet de la microfinance**

Du point de vue de INAFI, la microfinance n'est pas le développement d'institutions pérennes ou le développement de marchés commerciaux durables. INAFI n'est pas contre ces objectifs en *eux-mêmes*, mais INAFI insiste que ceux-ci soient des objectifs de renforcement qui au mieux peuvent être poursuivis avec quelque rigueur mais on ne doit *jamais* leur permettre de prendre la suprématie sur l'objectif de servir les populations.

C'est essentiellement où le secteur public international impliqué dans la microfinance a dérivé loin de son mandat en faveur de la poursuite d'objectifs du secteur commercial et de tous les intérêts qui entrent dans son sillage.

- **ciblage du pauvre et du plus pauvre**

Tous les professionnels du développement, y compris ceux travaillant pour des infrastructures du secteur public international, savent très bien que les efforts de développement n'atteindront pas le pauvre à moins qu'ils ne soient spécifiquement ciblés pour les atteindre. Pour le très pauvre c'est plus encore le cas. Le capital public a donc la responsabilité de cibler spécifiquement le pauvre et le plus pauvre pour justifier son allégeance aux OMD.

Si le secteur public doit maintenir sa crédibilité publique, ces importantes responsabilités du secteur public ne peuvent pas être sous-traitées comme fonds d'investissements et à des sociétés de gestion et certainement pas à celles enregistrées dans des paradis fiscaux.

5.2.3.1- Abordabilité

Le caractère abordable n'est pas compatible avec les taux de service actuels appliqués dans la majeure partie du secteur de la microfinance. En règle générale dans les parties inférieures de la pyramide, les clients ne doivent pas être forcés de payer plus de 20 % sur des prêts en argent réel pour l'exercice de leur droit à être servi.

Des inefficacités de système, le style de vie affluent des IMF, la pauvre qualité du portefeuille, les coûts très élevés du capital, les coûts exubérants d'assistance technique et d'autres facteurs qui augmentent les taux d'intérêt ne doivent pas être la préoccupation des clients vu qu'ils violent leurs droits.

Les clients ne sont pas supposés travailler pour le système; le système doit travailler pour eux. Si le système ne peut pas le faire, il doit être changé ou remplacé au lieu que les clients soient privés

de leurs droits. Dans d'autres parties du secteur de la microfinance le système a prouvé être capable de travailler sur cette voie, bien que sous des termes et des conditions différents que ceux promus dans la poussée vers la commercialisation. Une responsabilité du secteur public est donc d'assurer que ça marchera ailleurs aussi et c'est pour cela que l'allocation des ressources publiques doit être faite.

5.2.3.2- Convenance

La microfinance c'est essentiellement d'offrir des services financiers simples aux pauvres gens. Pour le faire efficacement, deux conventions bancaires traditionnelles ont dû être supprimées: la demande de garantie et la structure de coût. Le contrôle social est venu remplacer la garantie et le coût à bon marché du capital et les bas niveaux de salaire ont fait baisser la structure de coût. C'est ce qui a fait que l'offre de services marche pour les pauvres.

Cependant, la poussée vers la commercialisation, a rapidement détruit ces innovations. Dans les parties les plus élevées du marché les demandes de garantie conventionnelle ont été réintroduites et les coûts d'offre de services sont encore une fois devenus prohibitifs pour le pauvre.

5.2.3.3- Accessibilité

La plupart des pauvres et des plus pauvres du monde vivent dans les zones rurales et sont de petits fermiers et des cultivateurs de subsistance. Leurs marges productives sont basses ce qui exige la microfinance d'offrir des produits à bon marché aux fermiers pour être efficace. Cependant, la commercialisation, pousse la microfinance loin de la zone rurale à l'offre de services dans la zone urbaine et loin du financement agricole, au commerce et services plus productifs [cas de Uganda Microfinance Union (UMU)], membre de INAFI en Ouganda, qui avait débuté à servir seulement la zone rurale et qui plus tard ne dessert quasiment que la zone urbaine.

En conséquence, les pauvres agriculteurs qui constituent la plus grande partie des pauvres du monde sont coupés de l'offre de services. Considérer le financement agricole comme nouveau secteur au lieu de la principale activité de la microfinance ne fera pas l'offre de services accessibles à ces agriculteurs.

Ainsi, les membres de INAFI s'expliquent son approche alternative de la microfinance par ce principe étayé ci-dessus dans le document de plaidoyer public du réseau.

5.2.4- Défis pour un réseautage et un plaidoyer efficaces

Pour un réseautage et un plaidoyer plus efficaces, INAFI devrait faire face à ses défis :

- Condition d'adhésion : si INAFI veut porter la marque microfinance pro-pauvres (réf : encadré 2 en annexe) c'est à dire être financièrement viable et avoir un visage humain, cela devrait se refléter dans les procédures pour l'affiliation /l'adhésion. Les conditions pour l'adhésion à INAFI devraient inclure :
 - ✓ Acceptation qu'en règle générale les banques commerciales ne peuvent pas être membres de INAFI (cas de certains membres en Amérique Latine) ;
 - ✓ Acceptation de l'affiliation d'une variété d'institutions de microfinance, y compris les unions de crédit, les banques coopératives, associations de producteurs avec services financiers et autres organisations qui s'occupent de plus d'activités que seulement la microfinance, mais toujours en relation avec la réduction de la pauvreté ;
 - ✓ Paiement annuel des cotisations d'adhésion, avec un reçu de paiement formel annuel (pour le moment seul INAFI Afrique l'applique et depuis ces trois dernières années certaines IMF sont restées en rade ;
 - ✓ Demande de procédures de réclamation qui permettent aux clients des IMF de révéler les fautes professionnelles subies dans les services microfinanciers qui ne sont pas pro-pauvres ;
 - ✓ Approfondissement du thème de la pauvreté comme prioritaire: jusqu'à maintenant, les secrétariats de INAFI ont porté leur attention sur des problèmes en rapport avec le travail de proximité pour la pauvreté. Les objectifs généraux tels que la réduction de la pauvreté ont été inclus dans la plupart des documents de politique de INAFI et des références à la pauvreté comme thème prioritaire de INAFI ont été faites dans les programmes opérationnels et les rapports sur l'avancement des projets. Malgré tout, la réelle emphase sur les "stratégies pour faire face à la pauvreté" des clients actuels et futurs de la microfinance a été modeste, en ce qui concerne les secrétariats INAFI hors d'Asie. Comme exemple d'attention bien centrée, nous pouvons citer la publication "Services de Microfinance dans l'Insurrection et le Conflit: une Etude de cas au Népal (2004)." Le thème, la profondeur de l'analyse et la présentation de ce travail, sont tous de très haute

qualité et intéressants pour le grand public. L'atelier sur "Intégration du genre dans la Microfinance," à Peshawar, Pakistan, thème délicat au niveau régional, peut aussi être considéré un évènement important. Cependant, le rendement qui est socialement pertinent et largement accessible– c'est à dire qui va au delà du cercle du donateur et de INAFI– est jusqu'à maintenant limité. Dans cette perspective, le défi global est de rapprocher les domaines d'intérêt d'INAFI des problèmes critiques de développement et d'abandonner l'apparence de gratuité dans leur traitement ;

- ✓ Réconciliation de la vision du secteur avec les intérêts des membres : le réseau fut créé avec une vision à long terme qui est de mettre en valeur l'intérêt du secteur de la microfinance pour la réduction de la pauvreté, en incluant des praticiens et utilisateurs finaux. En termes généraux, INAFI devrait apporter l'équilibre entre les objectifs financiers et sociaux de la microfinance d'où le paradigme de double bottom line qui vise à concilier la rentabilité sociale et la rentabilité financière, en rendant les praticiens moins dépendants des intérêts des donateurs. Malgré cela, le même secteur est composé d'organisations dont le but est d'arriver à un niveau de maturité financière et institutionnelle. C'est pourquoi elles ont souvent besoin de dépendre des donateurs individuels et par conséquent obéir aux exigences de chacun d'eux. Même si cela a l'air d'échapper aux sponsors actuels de INAFI. Il y a des preuves de priorités divergentes avancées par les acteurs qui ont conçu INAFI et les (nouveaux) membres qui cherchent à en avoir pour leur argent pour les cotisations encaissées ;
- ✓ Création de partenariats équilibrés: Le problème des "partenariats déséquilibrés" entre l'organisation donatrice et réceptrice fut soulevé plus d'une fois pendant l'étude et au cours d'autres évaluations du réseau. Le gêne occasionnel entre les responsables de OxfamNovib et les représentants INAFI est du en partie à la multiplicité des rôles assumés par OxfamNovib pour la mise en œuvre de la méga-proposition ;

La variété des rôles n'est pas inhabituelle dans des projets de développement financés de façon bilatérale. Cependant, dans un environnement où le donateur et le partenaire sont représentés de façon hétérogène, beaucoup d'acteurs portent beaucoup de chapeaux, ce qui pourrait faire place à des méprises et des frictions. Cela pourrait en fin de compte donner lieu à l'idée, que Novib – malgré ses indubitables bonnes attentions et capacités confirmées – est en train de jongler avec trop d'agendas en même temps ;

- ✓ Réduction proportionnelle des attentes: la proposition-méga a été décrite comme trop ambitieuse et irréaliste. En fait, l'approche CRAMPI est restée en place, autant pour INAFI International que pour les secrétariats régionaux et nationaux, même quand les ressources étaient inférieures aux espoirs de financement initiaux. L'optimisme, qui semble vouloir dire *"le software vient toujours après le hardware"*, resta démesuré pendant la deuxième année de la proposition-méga,¹³ même quand la solidité de la structure INAFI n'avait pas été mise à l'épreuve. Des grandes ambitions de départ, des besoins et intérêts divers des membres et l'attitude toujours plus critique du donateur et un manque de ressources financières.

Conclusion

Le plaidoyer et la communication sont considérés comme un des plus importants objectifs pour le secrétariat international de INAFI. Il a entrepris plusieurs activités depuis sa création dans le cadre du programme méga et des autres programmes thématiques développés ces dernières années. Quelques activités ont eu des résultats tangibles et d'autres qui n'ont encore mené à grand-chose. Bien que INAFI a mené à bien beaucoup d'activités selon le plan, les accomplissements de INAFI International dans ce domaine n'ont pas répondu aux attentes de ses membres. Les interviews avec les organisations membres donnent l'espoir que le secrétariat international fera un plaidoyer plus efficace dans les années à venir. Le travail de plaidoyer de INAFI international s'est un peu plus accentué avec des efforts redoublés depuis l'ouverture de son secrétariat international en 2006 afin éviter une plus grande déception ou même une perte de crédibilité.

¹³ "Sur trois continents, des réseaux indépendants INAFI ont été installés avec une direction et des procédures d'administration appropriées. Avec l'appui du personnel des secrétariats, ils ont travaillé sur des programmes sur lesquels ils se sont accordés [...]. En langage IT, cela donne: « les systèmes sont en place et le moment est venu de se concentrer sur le contenu" (H. Abels, 19 Février 2004).

Chapitre 6 - Contribution du plaidoyer du réseau INAFI au développement et à la consolidation du secteur

Les études diagnostiques au niveau des IMF membres et autres parties prenantes du secteur prouvent qu'en termes de réseautage et de plaidoyer, INAFI a beaucoup de bonnes pratiques et d'innovations nécessaires au développement, à la promotion et à la consolidation du secteur.

Au Bénin, par exemple, où INAFI compte 4 membres parmi les plus grandes IMF (PAPME, PADME, Vital Finance et Assopil), certaines IMF ont amélioré leurs politiques de crédit et ce faisant ont atteint un certain niveau d'efficacité malgré des coûts d'opération élevés. Ce qui a contribué à la croissance du secteur au Bénin, et fait de ce pays un des plus dynamiques dans le secteur en Afrique. En Afrique de l'Ouest en général, les IMF ont pu évoluer dans un contexte relativement efficace en raison de l'implantation des coopératives de crédit qui représentent la vaste majorité des IMF en Afrique de l'Ouest. Ces dernières ont une architecture financière décentralisée qui permet de maintenir les coûts d'opérations à un niveau relativement bas. Une autre innovation est aussi la création de kiosques de services microfinanciers dans beaucoup de pays en Afrique de l'Ouest comme le Ghana. Certaines des IMF les plus performantes ont constaté qu'en maintenant des coûts d'opération bas mais en retenant le niveau de leurs clientèles elles ont pu réduire leurs coûts tout en améliorant leurs revenus. C'est le cas notamment des IMF en Ethiopie qui ont pu ainsi améliorer leur performance et accroître leur pérennité. Leurs dépenses opérationnelles comparées au portefeuille de prêt ont continuellement chuté grâce à leurs taux de pénétration qui se sont accrus. Au même moment, la majorité des IMF éthiopiennes ont amélioré leurs indicateurs de productivité (cas de ACSI, DECSI et OCSSCO toutes membres de INAFI en Ethiopie).

De 2006 à nos jours, INAFI s'est focalisé sur l'exécution son programme de réseautage et de plaidoyer en se basant sur les vœux des IMF membres et les services de microfinance pour les pauvres. INAFI oriente son plaidoyer sur les projets thématiques suivants:

6.1- Mesure de l'impact social

De 2006 à 2008, un outil de mesure de l'impact social (SIM) a été conçu de manière participative par INAFI international, OxfamNovib et Ordina, une compagnie d'informatique basée aux Pays-Bas ainsi que 10 IMF membres du réseau. L'outil SIM étudie la possibilité de mesurer l'impact social de la microfinance en termes de changements dans la vie des clients.

6.2- Microfinance et transfert d'argent

L'objectif de ce projet est de relier la microfinance à des systèmes alternatifs de transfert d'argent qui bénéficient aussi bien aux migrants qu'à leurs familles et leurs communautés. C'est dans ce cadre qu'INAFI a) identifie ces défis et les barrières empêchant les IMF membres à fournir des services de transfert d'argent, b) met en relation les membres et les différents réseaux de transfert d'argent international et c) établit des liens entre les différentes IMF et les associations de migrants impliquées.

6.3- Microfinance et genre

Le renforcement des capacités économiques des femmes est une composante importante des programmes de développement. INAFI, à travers les initiatives de ses membres, notamment en Asie, a développé le programme WEMAN qui vise à permettre aux femmes un accès aux services financiers, vecteurs d'opportunités de développement. Ce projet vise à promouvoir et à intégrer une approche genre au sein des IMF.

6.4- Microfinance et sécurité alimentaire

L'insécurité alimentaire est l'une des manifestations les plus craintes de la pauvreté. Vu que les IMF participent à la réduction de la pauvreté, la sécurité alimentaire de leurs clients est

un indicateur révélateur de la portée de leurs efforts. INAFI envisage d'intégrer des indicateurs de sécurité alimentaire dans les systèmes d'information et de gestion des IMF. INAFI s'interroge aussi sur la possibilité pour ses membres de concevoir des services financiers appropriés pouvant réduire directement l'insécurité alimentaire de certains de ses clients.

6.5- Microassurance

INAFI a mis en place le projet MIME visant à former des IMF à développer de nouveaux produits de microassurance. INAFI a également mis en œuvre des ateliers de sensibilisation et des formations sur les indicateurs financiers en microassurance pour ses membres.

6.6- Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)

INAFI considère la microfinance comme un outil concret de lutte contre la pauvreté et l'accomplissement des OMD. Les IMF membres de INAFI participent au renforcement de capacités et à la création de capital social pour les populations les plus défavorisées. Les OMD font partie de l'agenda global de INAFI qui dans chacune de ses actions, à travers ses membres s'applique à faire coïncider ses objectifs avec les OMD.

INAFI est certainement le seul réseau de microfinance du Sud qui travaille à un niveau mondial network et fait ses activités au niveau local, national et régional. Vu sa position de réseau international et sur la base d'expériences sur le terrain, INAFI est probablement l'organe le plus efficace qui puisse prendre des signes de la base, des signes au niveau politique international et de la communauté des affaires afin de les traduire en activités viables qui promeuvent la microfinance et renforce ses membres. En effet, INAFI peut et doit continuer à jouer son rôle de leadership en étant au centre des initiatives de développement du Sud.

Les secrétariats régionaux de INAFI et le secrétariat international ont développé une stratégie pour joindre leurs forces, partager un programme commun, plaider et faire le lobbying ensemble pour un réseau plus fort. Dans cette optique de réseautage et de plaidoyer, les activités suivantes ont eu lieu :

Développement d'une nouvelle approche pour construire l'image institutionnelle de INAFI et son positionnement dans le monde,

renforcement de la communication avec tous les partenaires au développement,

mise à jour continue du site internet du réseau et développement de la librairie virtuelle tout en remplissant le centre de ressources en microfinance,

facilitation du système de communication en utilisant skype entre les secrétariats nationaux, régionaux et l'international en Afrique, Asie et Amérique Latine qui sont tous connectés avec des adresses personnelles et professionnelles pour faciliter l'accès facile à la communication,

programme de recherche mondial pour consolider la connaissance sur les questions actuelles en microfinance (intégration du genre, microassurance, transfert d'argent, sécurité alimentaire, et financement rural pour l'atteinte des OMD),

rédaction de documents conceptuels, des leçons sont apprises et des expériences de terrains partagés,

coopération et collaboration avec d'autres institutions spécialisées dans le développement de services d'affaires,

renforcement des capacités sur des questions relatives à :

- ✓ la gestion des relations entre donateurs, partenaires et secrétariats régionaux,
- ✓ la réorganisation des politiques de gouvernance, des procédures et des structures, le renforcement du leadership,
- ✓ l'approfondissement des politiques administratives et opérationnelles de INAFI pour guider le réseau et améliorer le professionnalisme.

Chapitre 7- Observations

7.1- Observations 1

On comprend et on apprécie très bien le raisonnement de INAFI de réunir des institutions individuelles de microfinance pour échanger des expériences, des expositions et des formations. La logique derrière cette voie commune qui peut influencer des politiques aux plus hauts niveaux est également claire. Au niveau national, et dans certaine mesure régional, on observe des préoccupations évidentes pour lesquelles on a besoin de l'union d'un lobby, comme, par exemple, la marque légale dans laquelle opèrent les IMF. Cependant, jusqu'en 2006, date du développement du document de plaidoyer sur la dimension alternative de INAFI, les documents INAFI disponibles, n'indiquaient pas clairement ce que signifie 'alternative' pour INAFI et quelles sont les stratégies requises pour soutenir les membres de INAFI pour développer, rendre service et renforcer encore plus leurs institutions financières 'alternatives'

7.2- Observations 2

La création de la Fondation Internationale et du bureau exécutif à Dhaka n'a pas été sans obstacles. Le bureau central de coordination n'est pas le résultat de la croissance organique du réseau, et il n'est pas basé non plus sur les besoins explicites des membres ou des secrétariats régionaux. Ce sont les bailleurs de fonds qui ont réclamé un organisme légal pour opérer comme le point central de coordination ainsi que pour le rapportage et la canalisation des fonds.

Les discussions ont fait la lumière sur le fait que le bureau central de coordination était vu comme le "carnet de chèques" pour augmenter les fonds pour les régions. C'était accepté par les secrétariats régionaux pour leurs fonctions de canalisation de fonds et de coordination de rapportage. On ne prêta pas beaucoup d'attention aux diverses fonctions que ce bureau central était censé effectuer, même si les documents officiels (demande de fonds) étaient formellement approuvés par le conseil international.

Dans beaucoup d'aspects, Dhaka (Bangladesh) est le centre de la microfinance moderne, pays d'accueil de nombreuses organisations internationales, avec une vaste expérience dans l'administration des ONG, et il a quelques unes des personnes les plus influentes dans les conseils dans les cercles des ONG. Pourtant le Secrétariat international n'a jamais été vraiment établi, inscrit ni opérationnel. Avec une Directrice Exécutive qui opérait principalement de l'étranger et une équipe de personnel insuffisante dans les bureaux de Dhaka office, il lui était impossible de devenir entièrement fonctionnel.

Les obstacles à son fonctionnement adéquate furent souvent rapportés dans les documents et étaient prévisibles. Ces problèmes auraient dû être résolus en utilisant l'influence disponible au conseil. Si le personnel n'était pas qualifié pour le travail qu'il devait accomplir, le conseil aurait dû prendre les mesures nécessaires. Il n'y a aucune preuve qu'une évaluation ex-ante sur la viabilité du Secrétariat International INAFI fut entreprise avant son transfert à Dhaka.

Apparemment les parties prenantes prêtèrent suffisamment attention au rôle et au fonctionnement du Secrétariat International. Les secrétariats régionaux n'étaient en contact avec le bureau international que pour le financement et le rapportage et ne semblaient pas se préoccuper ou bien même accepter son plus grand rôle de coordination, sa valeur ajoutée au delà des problèmes d'argent était minimale.

• Observations 2'

La procédure qui mena à la sélection de Sénégal comme pays d'accueil du bureau de coordination international n'est pas claire et dénote une crise dans les fonctions de coordination internationale et de conseil. Les critères et les conditions pour accueillir et fournir de personnel le bureau de coordination international ne sont pas très bien établis, même après l'épisode de Dhaka qui montra l'importance d'un climat institutionnel propice et des ressources humaines adéquates. Les Philippines s'étaient présentées comme candidat mais ont ensuite retiré leur candidature. La seule candidature formelle qui présentait un candidat pour la position de Directeur Exécutif et pour la location fut la Bolivie. Elle fut d'abord acceptée mais non pas officialisée à temps par la signature de la lettre de nomination par le président de INAFI International. On a cru comprendre

que OxfamNovib, qui n'a pas un siège dans le conseil de INAFI International, n'était pas en faveur du transfert du Secrétariat en Bolivie.

La crise de la location du secrétariat international et du poste du coordinateur fut finalement résolue pendant la conférence à Johannesburg en Septembre 2005 ; cette conférence fut visitée par la plupart des membres des conseils internationaux. Une ex-présidente de INAFI Afrique fut nommée Directrice Internationale et Dakar, Sénégal, sa résidence, fut acceptée comme location du Secrétariat international en attendant d'ouvrir les bureaux du secrétariat international dans les six mois à venir.

7.3- Observation 3

Si l'on tient compte du fait qu'INAFI revendique l'objectif de faire du plaidoyer dans les forums et organisations aux différents niveaux : national, régional et international, l'adhésion actuelle de INAFI est basse. On a pas prêté assez d'attention à l'augmentation des membres, ou bien ce n'est pour d'autres raisons ni une priorité ni un désir. Comme indiqué dans l'analyse ci-dessous, les secrétariats régionaux se sont surtout repliés sur les propres programmes et ont donné toute l'attention à la formation des membres et autre appui direct, ce qui était en grande demande.

Les critères pour l'adhésion ne semblent pas bien définis pour le réseau dans son ensemble et les différents secrétariats régionaux ont leurs propres interprétations. Tandis que, en Amérique Latine, plusieurs réseaux de praticiens de microfinance sont membres of INAFI, la branche Afrique a jusqu'à maintenant refusé d'accepter comme membres des associations (nationales) de IMF comme AMIZ, l'Association d'Institutions de Microfinance en Zambie, qui pourrait très certainement bénéficier d'une adhésion et pourrait ainsi faire profiter INAFI des expériences collective de ses membres.

Certains membres du conseil ont joué des rôles très limités dans les lobbys et plaidoyers internationaux, en n'exploitant pas toujours leur présence aux évènements internationaux. Quelques membres du Conseil semblent donner priorité au progrès des intérêts de l'organisation qu'ils dirigent personnellement plutôt que de servir les intérêts de INAFI dans son ensemble.

Les réponses aux interviews indiquent que quelques fois les membres doutent de l'engagement des autres membres dans leur travail pour réduire la pauvreté. Des critères d'adhésion transparents ne sont pas une garantie pour les pratiques et principes communs en relation avec la réduction de la pauvreté, mais ils peuvent certainement aider le procès de sélection des membres, le contrôle de base des pairs et le développement d'un code de conduite minimum.

Un effort de relations publiques axé sur le but et les critères d'adhésion pourrait aider INAFI à agrandir et renforcer son travail de proximité et à se distancer de son image de réseau contrôlé par OxfamNovib. Même si la rivalité entre les IMF et autres institutions orientées sur le développement ne peut jamais être complètement évitée, les membres INAFI et autres institutions de la société civile qui adressent des problèmes de développement similaires pourraient bénéficier de la coopération plutôt que de la séparation basée sur les liens avec les donateurs et les sphères d'influence. La coopération résulterait en un plaidoyer plus efficace à plus hauts niveaux et éviterait la duplication sur le terrain. Le Sri Lanka, par exemple, a beaucoup plus à offrir que trois seules IMF (et ce n'était qu'une seule IMF membre jusqu'en 2006). Il y a un certain nombre de petites IMF et un système bancaire coopératif efficace et bien établi, SANASA, qui opère dans de nombreuses parties de l'île. Bien que leurs approches soit très différentes de SEEDS, le seul membre INAFI à Sri Lanka, elles sont comparables aux membres INAFI au Sénégal et Burkina Faso. La force d'opération en tant que réseau réside dans l'acceptation de la diversité d'approches tout en travaillant avec une vision commune.

Chapitre 8 - Recommandations

Les recommandations pour le réseau INAFI pour un réseautage et un plaidoyer plus efficaces seraient les suivantes:

- ✓ Améliorer la visibilité de INAFI car le réseau INAFI est accusé par beaucoup de souffrir de trois problèmes étroitement liés que sont

Le premier problème est la priorité prédominante accordée aux donateurs pour les accommoder dans la programmation et le reporting de progrès, miroitée par un manque de “vente de INAFI” à d’autres parties potentiellement intéressées.

Le deuxième est “l’introspection” concernant sa politique intérieure et la prise de décision, avec un degré malsain d’engagement de la part des donateurs.

Le troisième est le manque de direction et d’objectif communs qui correspondent à des bas niveaux d’identification parmi les parties prenantes et les membres. Les trois problèmes combinés ont conduit à un bas niveau de visibilité du réseau dans les plus grands cercles de la microfinance.

Aucune prescription générale ne tiendra le coup tant que l’on n’adresse pas les trois problèmes. Cependant, dans des circonstances favorables, une politique plus agressive de relations publiques pourrait être effective, et on pourrait prendre en considération les mesures suivantes :

- un panneau ou une affiche INAFI nettement visible à la porte de chaque institution membre ;
- des documents professionnels de INAFI disponibles au grand public ;
- un site Internet constamment mis à jour. INAFI International, avec secrétariats régionales et nationales interconnectées ;
- des prospectus disponibles, spécialement pour les membres du conseil, pour faire mieux connaître le réseau au grand public.

- ✓ Pratiquer un plaidoyer sélectif: une partie de la *raison d'être* de INAFI pour ses parties prenantes et pour le grand public est de faire ressortir les inquiétudes de ses membres et la microfinance comme un instrument de réduction de la pauvreté. Mais ce mandat devrait être traité prudemment et de façon appropriée. Cela ne veut pas dire, par exemple, que d'autres acteurs dans l'arène de la microfinance seraient en soi en désaccord avec l'objectif de la réduction de la pauvreté. Mettre l'accent sur la position de INAFI en opposition par exemple à celle de CGAP impliquerait une obligation d'expliquer pourquoi INAFI est pro-pauvre et pourquoi CGAP ne le serait pas. Cela ne semble pas être une avenue prometteuse dans le futur.

Au lieu de comparer INAFI à d'autres initiatives parrainées par des donateurs, il serait recommandable de s'en tenir aux principes d'auto-orientation et d'autre part de s'adresser à d'autres acteurs de façon éclectique dans la mesure où ils peuvent se montrer utiles dans la réalisation des objectifs. Cela permettrait à INAFI et à ses membres d'utiliser et de profiter des autres institutions et programmes sans devoir nécessairement abandonner les principes de INAFI. Cela voudrait dire par exemple que dans le développement et l'application des méthodes de qualification, les outils de CGAP ou MicroRate ou Planet-GIRAFFE peuvent être exploités au bénéfice des membres de INAFI, sans avoir besoin d'expliquer la raison de "danser avec l'ennemi". D'ailleurs ce fut le cas au début des activités de notation (rating), de 1999 à 2003 avant la venue sur le marché de New Africa Rating principalement propulsé par les bons soins de INAFI car partageant les mêmes principes que le réseau.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE



Les conclusions ne sont pas loin du positif, bien qu'avec une petite dose de critique. INAFI n'a pas encore réalisé son plein potentiel en matière de réseautage et surtout de plaidoyer alors que le plaidoyer politique est devenu une priorité pour les réseaux de microfinance.

INAFI doit faire montre non seulement de connaissances techniques mais aussi, et ce qui est plus important encore, de la capacité d'impliquer un groupe de divers acteurs en mesure de promouvoir des solutions concrètes afin de mieux satisfaire les besoins de ses membres.

Dans la plupart des cas, ces solutions vont au-delà de la promotion d'une décision politique particulière. Cela exige un engagement pérenne envers une réforme politique qui implique les institutions membres à toutes les étapes du processus de décision.

Cependant une conclusion préliminaire indique la valeur positive du capital institutionnel en matière de réseautage et de plaidoyer accumulé par INAFI. Cela qui pourrait garantir des efforts futurs de revaloriser INAFI au lieu de le dévaloriser. Cette perspective est basée sur un engagement professionnel ferme, énoncé dans les documents, manifesté au cours des visites et dans les interviews avec les acteurs principaux. Un tel engagement fut particulièrement remarqué au sein du réseau avec l'identification des personnalités centrales dotées de la volonté et des capacités d'avancer et de produire un plus grand impact sur les activités et les structures de INAFI.

Le suivi et l'évaluation sont fondamentaux pour assurer que INAFI tire des leçons de son expérience et apportent des améliorations à sa façon de faire. Toutefois avoir à l'esprit que plus que le réseautage, la mesure du degré de succès d'une campagne de plaidoyer donnée n'est pas toujours une tâche facile. Dans la plupart des cas, les objectifs du plaidoyer sont établis relativement à long terme et peuvent exiger un effort soutenu sur une période de plusieurs années. Il est important que INAFI suive et évalue ses efforts de réseautage et de plaidoyer de manière continue.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE



QUESTIONNAIRE :

REALITES DU RESEAUTAGE, DU PLAIDOYER ET DU LOBBYING DANS VOTRE ORGANISATION /INSTITUTION DE MICROFINANCE

IMF membre : Vital Finance Bénin

Pays : Bénin

Répondant : Wakil Adjibi

Fonctions : Directeur Exécutif

I. Votre institution fait-elle partie d' :

- Un réseau national/international OUI
- Une association professionnelle nationale/internationale? Oui
- Un consortium national/international? Oui

Si vous faites partie de ces 3 catégories,

- Laquelle de ces entités jugez-vous principale ? consortium national
- quand est-ce que ce Réseau /Association Professionnelle/consortium a été établi ? En 1997
- quand est-ce que votre institution fut membre/associée ? 1998
- combien de membres compte ce principal réseau /Association dans lequel votre organisation évolue? Une quarantaine
- quelles sont les principales activités et réalisations de ce réseau/association/consortium depuis qu'il a été établi ? Formation, Promotion du secteur de la micro finance
- quelles sont actuellement les priorités stratégiques de ce réseau/association/consortium? Pourquoi en est-il ainsi?
- Travailler à un meilleur positionnement du secteur dans l'architecture financière du pays, à sa professionnalisation, faire du lobbying
- Est ce qu'il a la capacité et les ressources pour assurer ses priorités? si non, quelles sont les contraintes ? Oui pas assez et pas toujours non plus

II. Quelles sont les actions de Plaidoyer et de Lobbying menées par votre institution/réseau/association/consortium? Plaidoyer au auprès des pouvoirs publics et des partenaires au développement pour une meilleure prise en compte du secteur en tant qu'outils de développement et de croissance économique

III. Quels sont les Buts et objectifs de ces activités de Plaidoyer et de Lobbying?
Focaliser l'attention des pouvoirs publics des partenaires au développement ainsi que des populations sur l'importance du secteur

- IV. Quels sont vos cibles en termes de plaidoyer et de lobbying ? Les pouvoirs publics, les partenaires au développement et les populations bénéficiaires des services de micro finance
- quelle est la proportion de la population cible qui est actuellement atteinte par les actions de Plaidoyer et de Lobbying de votre institution/réseau/association/consortium? Une proportion encore faible des cibles citées plus haut
- V. Quels sont les moyens de communication utilisés? Lister tous les moyens existant, exemple :
- Articles/publications (inclure NTIC) Oui
 - Ateliers/conférences de niveau national Oui
 - Ateliers /conférence de niveau régional Oui
 - Ateliers /conférence de niveau international Oui
 - Etc.
- VI. Quels écueils/difficultés rencontrez-vous en menant vos actions de plaidoyer/lobbying? Des difficultés à se faire entendre, à rallier à la cause
- VII. Quels sont les cas de réussite dont vous êtes fiers ? Avoir travaillé à l'adoption d'une politique nationale de micro finance
- VIII. Quels sont vos méthodes d'évaluation de vos activités de Plaidoyer et de Lobbying ? Au nombre des actes et décisions pris en faveur du secteur
- XI. Y'a-t-il des agences/organes de promotion de la microfinance dans votre pays/région? Oui
- X. Quelles sont les principales sources de capitaux pour le financement des programmes/activités de microfinance dans votre institution/réseau/association/consortium? Les banques primaires les Investisseurs étrangers
- XI. Selon vous, quelles parties du monde semblent avoir plus de donateurs/d'investisseurs pour le secteur de la microfinance que d'autres ? L'Amérique Latine, l'Europe
- Que pensez-vous de cette distribution géographique? Elle est inégale
- XII. Quel rôle joue le gouvernement dans la promotion ou le développement de la Microfinance ? Un rôle actif

- Quels sont les principales étapes, actions, principaux projets entrepris par le gouvernement pour promouvoir / développer la microfinance ? La création d'un fond national de micro finance
- Est ce que le(s) gouvernement(s) de votre pays/région donne(nt) des financements aux opérateurs de la microfinance ? OUI
- Est ce qu'il a une unité de coordination, un bureau, département ou ministère pour la microfinance et le développement des micro et petites entreprises dans votre pays/région? OUI

XIII. Citez quelques unes des initiatives de plaidoyer et de lobbying réussies au sein de votre institution/réseau/association/consortium de microfinance?

- Promotion et appui institutionnel du secteur initié Le MCA (Millénium Challenge Account) Avoir fait prendre conscience que la micro finance est un outil de développement et de croissance économique
- Quand est ce qu'elles ont démarré ? en 2007
- Qui finance ces initiatives? Le MCA (Millénium Challenge Account)
- Quelles sont les principales réalisations ? Appui aux SIG des IMF, la Formation, assainissement de l'environnement juridique, appui au contrôle interne et externe des IMF, etc.

XIV. Selon vous, quelles sont les principales contraintes auxquelles le secteur de la microfinance fait face aujourd'hui? Problèmes de formation et de ressources

- comment est-ce que les acteurs impliqués essaient /s'engagent à résoudre ces problèmes ? une implication plus accrue

XV. Est-ce que l'expansion de la microfinance dans votre pays/région a contribué d'une manière ou d'une autre à améliorer le taux d'épargne et le PIB ?
Certainement

XVI. Existe t'il une IMF / un réseau/une association en microfinance, qui selon vous, est un exemple réussi ? OUI et plusieurs

XVII. Pour vous quels sont les plus importantes et plus fiables sources d'information sur la microfinance ? Les sources de la BCEAO de l'Association professionnelle des IMF du Ministère des finances

XVIII. Que vous inspire le concept de « Institution de Financement Alternatif »? Tout financement autre que ceux des canaux classiques que sont les banques primaires et qui permet de toucher les couches défavorisées qui n'ont pas accès au crédit

QUESTIONNAIRE

REALITES DU RESEAUTAGE, DU PLAIDOYER ET DU LOBBYING DANS VOTRE ORGANISATION /INSTITUTION DE MICROFINANCE

IMF membre : Caurie Microfinance

Pays : Sénégal

Répondant : Mamadou Lamine GUEYE

Fonctions : Directeur Exécutif

I- Votre institution fait-elle partie d' :

- Un réseau national/international : Oui
- Une association professionnelle nationale/internationale ? Oui
- Un consortium national/international ? Non

Si vous faites partie de ces 3 catégories,

- Laquelle de ces entités jugez-vous principale ? APSFD
- Quand est-ce que ce Réseau /Association Professionnelle/consortium a été établi ?
- quand-est-ce que votre institution fut membre/associée ? 2005
- combien de membres compte ce principal réseau /Association dans lequel votre organisation évolue? Une cinquantaine
- quelles sont les principales activités et réalisations de ce réseau/association/consortium depuis qu'il a été établi ? Représentation du secteur, Syndicat (défense des intérêts, lobbying, plaidoyer, etc.), appui institutionnel aux membres par le renforcement des capacités,
- quelles sont actuellement les priorités stratégiques de ce réseau/association/consortium? Pourquoi en est-il ainsi ? Renforcer la légitimité par le recrutement de nouveaux membres, développer des Programme de renforcement de capacités des membres, contribuer à l'émergence du secteur, etc.
- Est ce qu'il a la capacité et les ressources pour assurer ses priorités? si non, quelles sont les contraintes ? Non, il y a des contraintes liées aux ressources

financières insuffisantes pour la mise en œuvre des Programmes et pour la réalisation des activités de la Direction exécutive.

- II- Quelles sont les actions de Plaidoyer et de Lobbying menées par votre institution/réseau/association/consortium ? Plaidoyer sur les taux d'intérêt face à l'Etat. Lobbying pour la reconnaissance du réseau comme interlocuteur principal du Gouvernement et des bailleurs en matière de Microfinance, et pour la reconnaissance du secteur en tant que partie intégrante du secteur financier national.
- III- Quels sont les Buts et objectifs de ces activités de Plaidoyer et de Lobbying ?
- IV- Quels sont vos cibles en termes de plaidoyer et de lobbying ? Gouvernement, Bailleurs de fonds, Partenaires au Développement, Banques, Secteur privé
- quelle est la proportion de la population cible qui est actuellement atteinte par les actions de Plaidoyer et de Lobbying de votre institution/réseau/association/consortium ? Non Connu
- V- Quels sont les moyens de communication utilisés ? Lister tous les moyens existant, exemple :
- Articles/publications (inclure NTIC)
 - Ateliers/conférences de niveau national
 - Ateliers /conférence de niveau régional
 - Ateliers /conférence de niveau international
 - Emissions Radios et TV
 - Etc.
- VI. Quels écueils/difficultés rencontrez-vous en menant vos actions de plaidoyer/lobbying ?
- Insuffisance de ressources pour couvrir correctement toutes les régions du pays
- VII. Quels sont les cas de réussite dont vous êtes fiers ?
- La mise en place d'une Convention collective spécifique au secteur
- VIII. Quels sont vos méthodes d'évaluation de vos activités de Plaidoyer et de Lobbying ? Néant à ma connaissance
- XI. Y'-a-t-il des agences/organes de promotion de la microfinance dans votre

pays/région ? Oui

- X. Quelles sont les principales sources de capitaux pour le financement des programmes/activités de microfinance dans votre institution/réseau/association/consortium ? Gouvernement, Bailleurs de fonds, Partenaires au Développement
- XI. Selon vous, quelles parties du monde semblent avoir plus de donateurs/d'investisseurs pour le secteur de la microfinance que d'autres ? Amérique du Nord, Europe
- Que pensez-vous de cette distribution géographique ? Sans opinion
- XII. Quel rôle joue le gouvernement dans la promotion ou le développement de la microfinance ?
- Renforcement institutionnel des IMF
 - Aide à la professionnalisation du secteur
 - Renforcement des capacités des personnels des administrations centrales (DRS, DMF, BCEAO), des IMF et de leur association professionnelle.
 - Quels sont les principales étapes, actions, principaux projets entrepris par le gouvernement pour promouvoir / développer la microfinance ?
- Mise en place de différents Projets et Programmes comme :
- PAMIF
 - PA/LPS
 - PRAFIDE
 - Etc.
- Est ce que le(s) gouvernement(s) de votre pays/région donne(nt) des financements aux opérateurs de la microfinance ? Oui
 - Est ce qu'il a une unité de coordination, un bureau, département ou ministère pour la microfinance et le développement des micro et petites entreprises dans votre pays/région? Oui un Ministère chargé de la Microfinance avec une Direction Nationale de la Microfinance
- XIII. Citez quelques unes des initiatives de plaidoyer et de lobbying réussies au sein de votre institution/réseau/association/consortium de microfinance?
- Quand est ce qu'elles ont démarré ?
 - Qui finance ces initiatives?
 - Quelles sont les principales réalisations ?

XIV. Selon vous, quelles sont les principales contraintes auxquelles le secteur de la microfinance fait face aujourd'hui ?

- Insuffisance de fonds pour faire face à la demande croissante
- Faible professionnalisation
- Ingérence des politiques
- Quasi absence d'écoles et institutions pour une formation aux métiers de la Microfinance
 - Comment est-ce que les acteurs impliqués essaient /s'engagent à résoudre ces problèmes ?
- Mise en place de lignes de crédit par des Projets soutenus par l'état
- Recherche de complémentarité entre Banques et IMF
- Appui à la professionnalisation
- Sensibilisation des politiques
- Mise en place de structure de formation, spécialisées

XV. Est-ce que l'expansion de la microfinance dans votre pays/région a contribué d'une manière ou d'une autre à améliorer le taux d'épargne et le PIB ? Oui

XVI. Existe t'il une IMF / un réseau/une association en microfinance, qui selon vous, est un exemple réussi ? Oui c'est le cas de CMS et de ACEP au Sénégal

XVII. Pour vous quels sont les plus importantes et plus fiables sources d'information sur la microfinance

A mon avis la plus importante source d'informations est le MIX

XVIII. Que vous inspire le concept de « Institution de Financement Alternatif » ? Il s'agit de mon point de vue d'un concept qui veut mettre en évidence une volonté de rupture avec le financement classique. Une autre façon de faire la finance tenant en compte les segments les plus défavorisés de la population dans sa démarche et dans sa mise en œuvre.

Encadré 1 : Plaidoyer pour acquérir le financement

Il est essentiellement important de faire le plaidoyer des principes avec lesquels les praticiens de INAFI travaillent pour accroître la prise de conscience sur les pratiques de microfinance. En plus, cela peut augmenter l'aide pour INAFI en tant qu'institution, ce qui, à son tour, facilitera son rôle potentiel comme promoteur de pratiques pro-pauvres.

Ce plaidoyer, bien qu'il soit prévu comme une promotion d'idées, est donc inséparable du plaidoyer pour des fonds.

Encadré 2: Qu'est-ce que la microfinance pro-pauvre et qu'est-ce que ce n'est pas?

A plusieurs occasions pendant l'étude, on a posé la question de comment distinguer une microfinance pro-pauvre d'une microfinance "pas pro-pauvre". Bien qu'il soit pratiquement impossible de fournir une réponse claire et définitive, il y a plusieurs modalités de microfinance pro-pauvre qui pourraient qualifier pour une identification plus explicite:

- ✓ **Exclusivement pro-pauvre:** Prédominante dans les IMF de grande échelle en Asie du Sud, cette modalité se base sur l'offre de services uniquement aux membres des familles pauvres. Dans la mesure où ils pourront bénéficier des services financiers, ils sortiront graduellement de la pauvreté. Dès qu'ils ont atteint le plafond d'un revenu prédéterminé, ils ne pourront plus qualifier pour les services spéciaux des IMF, et ils seront devenus commercialement "banquables". On considère que les intermédiaires de microfinance jouent un rôle dans la "promotion" socio-économique des clients, sans les retenir à long terme (philosophie défendu par Syad Hashemi de la Banque Mondiale : Boulder Microfinance Training, Colorado, Aout 2002)
- ✓ **Inclusivement pro-pauvre.** Modèle plus commun en Afrique et Amérique Latine, les IMF peuvent aussi choisir d'établir une base de clients plus stratifiée qui inclut aussi des membres de familles moins pauvres ou même pas pauvres. Cependant, elles servent en moyenne les couches de revenus les plus basses, comme on peut vérifier par des études spécifiques de travail de proximité (basées sur des méthodes

développées par CGAP). Dans ce modèle, non seulement les moins pauvres au départ peuvent qualifier pour les services des IMF, mais les pauvres qui sont sortis de la pauvreté peuvent aussi rester clients. Ce modèle inclut la microfinance orientée vers les pauvres, mais pas exclusivement, puisque beaucoup d'entre eux sont déjà en train de sortir de la pauvreté. Les revenus générés en prêtant service à des clients moins pauvres peut compenser le coût des services offerts aux pauvres.

- ✓ **Indirectement pro-pauvre.** Sans une base régionale particulière, tous les continents incluent les IMF qui n'offrent pas de services aux pauvres, tous au moins pas au plus démunis. Par contre, elles offrent des services à une gamme de clients, par exemple, micro et petites entreprises qui offrent des emplois à des ouvriers le plus souvent pauvres ou très pauvres, qualifiés ou non-qualifiés. Par exemple, les femmes d'affaires au marché HLM à Dakar, Sénégal, assistées par un membre de INAFI (FDEA). Les clientes féminines pas-si-pauvres voyagent souvent à Dubaï pour acheter des textiles et autres marchandises, qui seront transformées ou commercialisées dans leur propre pays. Les tailleurs qui travaillent dans les ateliers HLM, propriété des femmes d'affaires, ont une source de travail et de revenu, tandis que les propriétaires, qui sont les clientes féminines des IMF semblent déjà bien sorties de la pauvreté.

Les modalités mentionnées ci-dessus reflètent de quelle façon les membres de INAFI opèrent dans les divers segments de la pauvreté. Par raisonnement déductif, d'autres modalités peuvent venir à l'esprit. Elles sont peut-être moins communes, mais elles existent et ce sont souvent des pratiques acceptées ou au moins tolérées.

- ✓ **Exclure les pauvres:** c'est surtout le cas des banques commerciales, qui ne vont pas prêter de l'argent à des clients potentiels qui sont en dessous d'un certain niveau de revenus, ou qui n'ont pas de biens immobiliers pour hypothéquer un prêt. Un autre exemple serait les IMF qui ont "grimpé à l'échelle du marché" dans une telle mesure qu'en moyenne, elles ne servent plus les pauvres. L'exclusion indirecte arrive quand les pauvres n'ont pas accès aux sources de travail offertes par les riches ou quand ils travaillent pour des revenus inférieurs au revenu minimum.
- ✓ **Directement anti-pauvre:** Cela décrit les institutions qui font payer des taux d'intérêt exorbitants (bien que pas toujours simples) soit directement soit indirectement. La

méthode indirecte s'applique surtout aux frais à payer d'avance, ce qui augmente les taux d'intérêt effectifs ou les pratiques de bureaucratie qui augmentent les frais de transaction pour l'emprunteur. Il est toujours difficile d'établir le point exact où la politique de couverture de frais s'arrête et où commence franchement l'usure. Cependant les IMF sont généralement plus exposées à la critique ouverte quand des services chers vont de paire avec l'incompétence et des frais opérationnels élevés.

✓ **Indirectement anti-pauvre** : Cela concerne des fautes professionnelles à découvert ou secrètes qui accompagnent les services de microfinance dirigés vers les particuliers ou les familles qui ont déjà reçu une mauvaise attention de la part des fournisseurs de crédit. On se réfère au surendettement, par exemple dans les marchés pour le crédit à la consommation, mais aussi dans les marchés qui souffrent de détérioration des conditions macro-économiques ou d'un manque d'information. Dans tous les cas, ce sont les utilisateurs finaux des services financiers qui sont insuffisamment protégés contre les conséquences qu'ils ne connaissaient pas auparavant.

Les limites entre la microfinance pro-pauvres et anti-pauvres n'est pas claire comme de l'eau de roche. Cependant il n'y a aucune raison pour laquelle INAFI devrait éviter le débat sur la microfinance responsable et les différents degrés dans lesquels leurs membres offrent leurs services.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE



OUVRAGES:

1. (Matthijs Bouuaert (mars 2008), « *A Billion to Gain? A study on global financial institutions and microfinance* », p. 12 tableau1)
2. Wisser Ulriche & Dr Karam Karam (mars 2006), "Practical guide to Networking, Lobbying and Advocacy"
3. Rhyne Elizabeth et Busch Brian, (2006). "The Growth of Commercial Microfinance: 2004 -2006: An Update to Characteristics of Equity Investments in Microfinance April 2004", disponible en ligne au www.cmef.com, Council of Microfinance Equity Funds
4. Haque, Mahbuba et Sirajul Islam, "Mapping the Gender Situation. Institutional Assessment of INAFI Asia Member Organizations Using Gender Checklist. Dhaka, June 2008.
5. Institute for Development Research (1997), Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action, and Reflection
6. Guide du Plaidoyer (2007), WaterAid

ARTICLES:

1. Hammond L. Allan & Prahalad C. K., «Selling to the Poor», *Foreign Policy Magazine*, Mai 2004
2. Carlos Vasconcellos et Solange Monteiro, « How not to manage a microfinance institution?» *Microentreprise Americas*, 2003.

PARUTIONS :

1. Principes clés de la microfinance, CGAP 2004
2. The Alternative Principles of Microfinance, Towards Equitable Service delivery and Resources Allocation, Advocacy document, INAFI, October 2006

3. Baromètre de la Microfinance, 1^{ère} édition, mai 2010

RAPPORTS :

1. INAFI Mid Term Review (2006): “ I-NAFI or We-NAFI: looking back to move forward”
2. INAFI Annual report (2007, 2008, 2009)
3. Traoré, A. (2009) in réunion des bailleurs de fonds intervenant dans la microfinance : Evolution du secteur de la microfinance dans l’UEMOA, p.28

WEBOGRAPHIE:

1. www.microfinancegateway.org
2. www.lamicrofinance.org
3. www.inafi.org
4. www.grappa.univ-lille3.fr/polys/reseaux-2004
5. www.capacity.org
6. www.mixmarket.org
7. <http://fr.allafrica.com/stories>
8. [http://www.iadb.org/sds/mic/micamericas/eng/3/pages 30. 33. pdf](http://www.iadb.org/sds/mic/micamericas/eng/3/pages%2030.%2033.pdf), Traduction ADA 2005
9. www.icrier.org, (2009), *Mesure du caractère inclusif du système financier*
10. www.civicus.org