

Note technique

N° 4

LERESEAU SEEP

octobre 2006

Le Rôle des réseaux de microfinance dans les environnements difficiles

Résumé

Cette note technique examine comment les réseaux de microfinance régionaux et nationaux, aussi appelés des associations de microfinance (AMF), peuvent aider à renforcer l'industrie microfinancière dans des environnements difficiles—ceux qui sont touchés par un conflit ou une catastrophe naturelle. Elle identifie et traite dix rôles les plus importants pour les réseaux dans des environnements difficiles : servir de centre d'information ; propager et promouvoir les bonnes pratiques ; attirer et encourager la coordination entre les bailleurs de fonds ; rassembler les acteurs disparates ; faciliter les liens entre les IMF et d'autres organisations de développement ; offrir un espace d'apprentissage latéral ; fournir et faciliter l'accès à la formation pour les IMF ; favoriser la transparence par le suivi de performance ; plaider pour un environnement politique favorable ; et encourager une perspective à long terme dans l'industrie. Cette note technique utilise les expériences des institutions microfinancières en Afghanistan, Irak, Haïti, Sierra Leone, et d'autres pays touchés par un conflit ou une catastrophe naturelle pour donner une idée du rôle des réseaux dans des environnements difficiles. Elle décrit comment les réseaux sont établis dans de telles situations, et elle explore comment les réseaux dans ces environnements peuvent améliorer l'industrie de la microfinance.

Introduction

L'opération d'une institution de microfinance durable et croissante est une tâche difficile dans un environnement stable. Quand un conflit ou une catastrophe prédomine, cela devient encore plus difficile. Les IMF dans un environnement de crise peuvent se sentir isolées, être inconscientes des bonnes pratiques et être incapables d'accéder à des informations sur l'industrie locale de microfinance, les tendances sur le terrain, ou les questions de sécurité.

Les conflits, les catastrophes naturelles, et la pauvreté sont souvent étroitement liés. Selon la Banque mondiale, 16 des 20 pays les plus pauvres du monde ont subi un conflit majeur dans les quinze dernières années. De même, 95% des morts causées par les catastrophes naturelles sont dans les pays en développement¹. L'industrie de microfinance a été également affectée par, et a dû s'adapter à, des conflits et des catastrophes au cours des dernières décennies. Le Note de progrès de SEEP, « Les Conflits et les environnements de post-conflit : dix leçons courtes pour faire marcher la microfinance » identifie dix mesures que les IMF peuvent prendre pour faire réussir la microfinance dans des situations de conflit. Il s'agit de concentrer sur la sécurité du client et du personnel, collaborer avec des institutions fiables, adapter les produits aux besoins des clients, garder distinctes la microfinance et les activités de secours, assurer l'accès à l'information, développer des ressources humaines, et maintenir la qualité du portefeuille.² Nagarajan (2004) identifie les leçons tirées des expériences dans des environnements touchés par un conflit : la microfinance peut

¹ World Bank: Conflict Prevention and Reconstruction website and Hazard Risk Management websites, 2006.

² Bruett, Tillman, Dan Norell and Maria Stephens, eds. 2004. "Conflict and Post-Conflict Environments: Ten Short Lessons to Make Microfinance Work." [Progress Note No. 5] Washington, DC: The SEEP Network.

réussir dans les environnements de post-conflit, les bonnes pratiques peuvent être réalisées et sont essentielles pour la viabilité et la sécurité du personnel et des fonds.³ La viabilité est possible pour les IMF touchées par le conflit, mais elle est difficile à cause des salaires élevés, des coûts initiaux, et des coûts de sécurité.

On a conduit moins de recherches sur la microfinance dans les régions affectées par une catastrophe, mais la leçon principale est la même. La microfinance de bonnes pratiques viable est possible, et les IMF doivent éviter les prêts fortement subventionnés ou le remboursement inappliqué. Pourtant, les IMF dans les environnements touchés par le conflit et les catastrophes se trouvent face aux défis de sécurité, contraintes de ressources, écarts d'information, et d'autres obstacles. Il peut être difficile d'équilibrer ces défis avec les exigences de la microfinance de bonnes pratiques, particulièrement dans des milieux inondés avec les subventions d'aide qui soutiennent le crédit.

Les réseaux de microfinance, aussi appelés les associations de microfinance (AMF) peuvent aider les IMF à surmonter ces obstacles dans les environnements touchés par les conflits et les catastrophes.⁴ Les réseaux apportent du soutien à leurs membres dans n'importe quelle situation, mais leur position devient

plus important dans un contexte de crise. Ils peuvent aider à rassembler les IMF affiliées, offrir du soutien moral, et atténuer l'isolement et la stress associés au travail dans un environnement de crise. Les réseaux ont la potentielle d'être le lien pour et la voix de l'industrie en renforçant des capacités, en diffusant de l'information, et en faisant pression pour un environnement politique habilitant.

Cette note technique utilise les expériences des IMF et des réseaux de microfinance en Afghanistan, Irak, Haïti, Sierra Leone, et d'autres pays qui sont dans ou qui sortent d'un conflit ou catastrophe naturelle pour donner une idée du rôle du réseau dans des environnements difficiles. Elle décrit comment les réseaux sont établis dans de telles situations et elle explore la façon dans laquelle les réseaux améliorent l'industrie de microfinance dans ces environnements.

La Microfinance dans des environnements difficiles

En Afghanistan...des années de guerre ont laissé le pays avec une économie très pauvre, sans normes d'éducation et une centaine de problèmes sociaux.

-Jawed Ahmad Karimi, ancien coordonnateur, Afghanistan Microfinance Association (AMA)

Le Dossier technique n°5 des bonnes pratiques de microentreprise par USAID, « Searching for Difference : Microfinance Following Conflict vs. Other Environments, » compare et contraste la microfinance dans des environnements difficiles et dans des conditions normales.⁵ Le dossier présente les caractéristiques

⁵ Larson, Dave. 2001. "Searching for Differences: Microfinance Following Conflict vs. Other Environments." [Technical Tool Brief No. 5]. Washington, DC: USAID/DAI Microenterprise Best Practices Project.

communes des IMF qui réussissent dans n'importe quelle situation ; elles offrent des services à la demande, réduisent des coûts unitaires, encouragent le remboursement, et perçoivent d'intérêt et des frais appropriés. L'auteur souligne que les IMF dans les environnements de post-conflit n'ont pas la licence à opérer de manière non durable. Toutefois, le dossier décrit également les contraintes principales de la microfinance dans des environnements touchés par la crise, ce qui inclut les limitations des ressources humaines (en personnel et en membres du conseil), les questions de sécurité pour le personnel et les clients, et une route à la viabilité financière plus longue.

Voici quelques-uns des sujets les plus urgents pour les IMF dans les environnements difficiles :

- La sécurité est une considération majeure pour les clients et le personnel, particulièrement quand l'argent est présent.
- Le conflit entraîne des morts, des réfugiés, et un système éducatif sévèrement bouleversé, ce qui mène à un déficit en ressources humaines.
- Les marchés économiques pourront fonctionner mal, ce qui cause moins d'opportunités économiques.
- La microfinance pourra être nouvelle pour le pays, entraînant une perception de la microfinance comme une forme de subvention ou d'argent de secours.
- Les infrastructures, notamment les télécommunications, pourront être endommagées ou inexistantes.
- Les populations mobiles, comme celles des camps de réfugiés, et un manque d'informations rend

³ Nagarajan, Geetha. 2004. "Microfinance Research in Conflict Environments: State of the Art and Way Forward." [MicroNote 2] Washington, DC: USAID.

⁴ Le réseau SEEP définit les associations microfinancières comme « des associations des membres, qui sont principalement des institutions de microfinance indépendantes (IMF) qui opèrent dans des marchés similaires. Les membres peuvent aussi inclure les réseaux au dessous du national (généralement les institutions de forme apex ou d'autres fédérations des prestataires de services financiers) et d'autres affiliés locaux des alliances d'opération internationale » (Le Réseau SEEP 2005). Ces réseaux opèrent à l'échelle nationale ou régionale, et doivent être différenciés des réseaux mondiaux des IMF affiliées.

l'évaluation des clients plus difficile et moins transparente.

- Il est possible que certains prestataires de microfinance ne connaissent pas les bonnes pratiques, entraînant des distorsions dans le marché. Cela pourra également entraîner des problèmes pour les clients quand la crise termine et les prestataires de microfinance ferment leurs portes.
- Il est possible que certains bailleurs de fonds ne comprennent pas les bonnes pratiques de microfinance ou les manières durables de soutenir des services financiers.
- Les IMF dans les zones à haut risque, ou ceux avec peu d'expérience, pourront offrir seulement une gamme de produits très réduite avec peu d'innovation.
- Il y aura peu de réglementation de la prestation microfinancière appropriée ou pas du tout, tandis que le gouvernement se concentre sur d'autres priorités.
- Dans les zones de conflit continu ou « ondulé, » les IMF doivent déterminer les moyens de prévoir le cycle de conflit, et éviter les risques en conséquence.
- Dans certaines zones, les IMF ont peur de financer involontairement des marchandises de contrebande ou des activités terroristes.

Ces contraintes mènent à des questions difficiles pour les prestataires de microfinance. Par exemple, les clients pourront avoir besoin de services de secours en plus de services financiers. À cause des coûts plus élevés, la viabilité financière sera certainement plus difficile. Les IMF qui étaient présentes

dans un pays avant un conflit ou une catastrophe, et qui continuent à opérer pendant et après ces événements, doivent se rétablir et rééquilibrer.

Le Rôle des réseaux dans des environnements difficiles

Les réseaux, des associations des prestataires de microfinance dirigées par les membres, peuvent aider leurs membres à confronter les problèmes urgents décrits ci-dessus. Les réseaux de microfinance peuvent faire avancer les bonnes pratiques, parmi leurs IMF affiliées et pour l'industrie entière. Ils peuvent servir à la fois de voix et de système de soutien pour leurs industries. Les réseaux peuvent également favoriser l'apprentissage chez les praticiens, et faciliter l'avancement de l'industrie dans son ensemble. Le tableau ci-dessous énumère les rôles généraux des réseaux de microfinance. Tous sont bénéfiques à l'industrie, mais dans des situations où prédomine un conflit ou une catastrophe, certains deviennent plus cruciaux que d'autres.

Les réseaux sont des acteurs importants dans n'importe quelle industrie microfinancière, mais ils ont le potentiel d'être particulièrement importants dans des environnements touchés par une crise. Dans des environnements difficiles, certains services de réseau deviennent encore plus cruciaux. Des questions comme le manque d'information, l'application inégale des bonnes pratiques, l'intervention des bailleurs de fonds non coordonnés, et un environnement politique inapproprié figurent parmi les problèmes les plus pressants dans tels environnements. Bien que ces questions soient présentes dans plusieurs situations normales, elles ont la tendance d'être exacerbées dans un environnement de crise.

Il est difficile pour les prestataires de microfinance et les bailleurs de fonds

à se concentrer sur ces questions à cause des questions de sécurité, une mentalité de secours répandue et les gouvernements préoccupés par d'autres problèmes ; mais si l'industrie va se développer et fournir des services financiers de manière durable, elle doit se concentrer sur le développement des capacités, les bonnes pratiques, et un environnement politique favorable. Les réseaux peuvent être au-dessus de la mêlée et faire pression en faveur de ce progrès important d'une manière que peu d'autres acteurs peuvent.

En même temps, les réseaux de microfinance dans des environnements touchés par la crise se trouvent face à un grand nombre de mêmes contraintes que leurs institutions de microfinance affiliées, particulièrement celles liées à la sécurité, la rareté des ressources, et un secteur désorganisé. Les réseaux deviennent plus importants, mais à cause de ces contraintes ils pourront en fait être moins efficaces dans des situations difficiles que dans des environnements normaux. Par conséquent, il pourra être meilleur pour les réseaux de mettre l'accent sur le rôle le plus crucial qu'ils peuvent jouer pour promouvoir une industrie de microfinance durable dans un environnement difficile. Cette note examine dix rôles ainsi et les utilisations les expériences des réseaux dans des environnements difficiles pour établir une feuille de route pour soutenir efficacement le secteur de microfinance pendant, après et sortant d'une crise.

Les Rôles des réseaux

Conscientisation	Apprentissage de secteur	Point de référence
Renforcement des capacités et formation	Innovation	Plaidoyer
Création des bureaux de crédit	Développement Institutionnel	Promotion des bonnes pratiques
Développement de cadres de référence	Création des connaissances	Recherche
Facilitation des discussions	Campagnes médiatiques	Assistance technique
Intermédiation financière	Apprentissage par les pairs	Formation des formateurs
Analyse d'impact	Suivi de performance	Ressources en ligne
Diffusion et échange d'information	Informations sur les actualités et les événements	

Source : *Établir de solides réseaux : une guide institutionnelle pour les réseaux de microfinance*, Le Réseau SEEP, 2006

Mesures communes pour établir un réseau dans un environnement difficile

Dans certains cas, les réseaux sont déjà présents dans un pays avant une catastrophe ou l'éclat d'un conflit. Cependant, les réseaux sont généralement des entités relativement jeunes, avec un âge moyen de seulement cinq ans.⁶ Par conséquent, les IMF, les bailleurs de fonds, et les ONG internationales entrent souvent en situation de post-conflit ou post-catastrophe et tentent d'établir un réseau de microfinance. Ce qui suit sont des étapes communes pour établir des réseaux dans des environnements difficiles, basées sur les expériences des réseaux et des IMF au Cambodge, en Haïti, en Iraq, au Rwanda, et d'autres pays.

Instituer des réunions informelles

Les réseaux se développent mieux s'ils se développent de façon organique, venant de communication informelle. L'association cambodgienne de microfinance, par exemple, a commencé par des années

de réunions d'information mensuelles, portant généralement sur un seul sujet chaque mois. Ils ont également demandé à World Relief, une ONG internationale et un prestataire de microfinance, de donner des formations et des ateliers pour le groupe. Comme le temps passait, le groupe a embauché du personnel et est devenu une organisation officielle.

Encourager la participation des membres et faire l'effort nécessaire

Rusty Schultz, un ancien directeur du projet Izdihar microfinance durable à Bagdad, financé par l'USAID, a fait des efforts initiaux pour lancer un réseau parmi les prestataires de microfinance en Iraq. Cependant, à l'époque il n'y avait que deux grandes IMF qui opéraient en Iraq. Kimberly Tilock de CHF International en Iraq a indiqué que les objectifs ambitieux du programme et les préoccupations de sécurité « laissaient peu de temps pour penser...aux réseaux. » L'échelle petite de l'industrie microfinancière a également signifié que les IMF pensaient qu'ils avaient déjà un réseau informel dans leurs communications régulières, et donc n'étaient pas sûrs du rôle qu'un réseau informel pourrait jouer.

Schultz a vite changé d'idée et a décidé d'encourager les partenaires de l'USAID à former leur propre réseau. Si un réseau se formait, l'USAID pourrait fournir l'assistance technique et financière selon les besoins à venir. À partir de juillet 2006, l'USAID dirigeait l'effort d'organiser une réunion des parties prenantes pour que les représentants de l'industrie pussent décider s'ils voulaient créer un réseau, et que serait son rôle potentiel.

Comme cet exemple montre, il est difficile d'identifier le niveau approprié de participation pour les organisateurs du réseau et des membres potentiels. La création d'un réseau pourra être entravée si l'initiative des membres est faible ou si ceux qui dirigent l'effort sont incapables de garantir d'appui au processus à long terme. Ceci est particulièrement difficile dans les environnements de post-crise, où un haut taux de renouvellement du personnel freine les initiatives à long terme. Un personnel d'IMF surmené pourra avoir très peu de temps et effort à consacrer même à l'établissement d'un réseau informel.

⁶ *Global Directory of Regional and Country-Level Microfinance Networks*, Le Réseau SEEP, 2004.

Trouver un point de ralliement

Des réseaux au Cambodge, au Mozambique, et au Rwanda ont tous commencé comme des réseaux, puis ils se sont enregistrés et ont embauché du personnel permanent. Pour tous les trois, le lobbying pour une législation appropriée a été le principal catalyseur pour formaliser. La recherche d'un sujet ou une cause auquel tous les membres sont fortement consacrés aide à encourager la participation des membres et pourra être l'élan initial pour créer un réseau à part entière.

Développer un plan stratégique

Dans le sillage immédiat d'un conflit ou une catastrophe, il est tentant pour un réseau naissant de fonctionner de manière improvisée, en réaction à tous les problèmes qui surviennent. Cependant, un réseau ne sera viable que s'il examine d'abord ses capacités et choisit des objectifs stratégiques. Par exemple, les IMF en Haïti se sont rassemblés à une table ronde organisée par Finnet (Financial Networks for Entrepreneurial Empowerment), un projet financé par l'USAID, pour discuter la formation d'une association en 2002. À la suite de la table ronde, les IMF ont décidé de formaliser un réseau en créant un comité dirigeant et en établissant des règlements administratifs. Ensuite, ils ont engagé un consultant pour travailler avec eux sur l'élaboration d'un plan stratégique pour ANIMH, leur réseau nouvellement créé.

Comprendre le rôle d'un réseau dans l'industrie dans le contexte d'un conflit ou une catastrophe

Un réseau nouvellement formé pourra avoir des objectifs ambitieux pour répondre à une multitude de besoins très réels. Toutefois, l'établissement d'un réseau de microfinance est une tâche difficile dans toute situation, et plus encore dans le sillage d'une catastrophe ou un conflit. Attirer le financement et

du personnel qualifié, générer des revenus, et encourager la participation des institutions affiliées qui sont déjà stressées pourront limiter les réussites potentielles d'un réseau. Par conséquent, les nouveaux réseaux dans les environnements difficiles pourront vouloir donner la priorité à seulement un peu de besoins pressants. Par exemple, l'Association de microfinance d'Afghanistan (AMA) a décidé d'agir comme agent de liaison entre les IMF affiliées et d'autres acteurs, comme le gouvernement et les bailleurs de fonds. D'autres réseaux se sont concentrés principalement sur les questions comme la législation et la supervision de la microfinance, travaillant à rendre les conditions de réglementation plus propices aux IMF. La section intitulée « Déterminer les priorités du réseau » peut aider les réseaux à sélectionner les rôles appropriés.

Les réseaux nouvellement formés et les réseaux bien établis ont besoin d'identifier leurs priorités dans un environnement difficile. Ils ne remplissent pas des rôles différents que les réseaux dans des situations normales ; par exemple, tous les réseaux fournissent des informations sur la microfinance aux parties prenantes, et tous les réseaux encouragent la transparence entre les membres. Il est plutôt les contraintes particulières des environnements touchés par le conflit et les catastrophes—les besoins pressants des clients de microfinance d'autres services de secours et de développement ; des gouvernements faibles ou autrement occupés ; un mélange des IMF expérimentées et les organisations de secours qui fournissent le crédit subventionné ; les préoccupations de sécurité ; et de graves limites humaines et financières—qui déterminent l'importance relative de ces rôles pour un réseau de microfinance.

Les Rôles des réseaux dans les environnements difficiles

Cette note technique identifie dix rôles que les réseaux de microfinance peuvent jouer pour répondre aux questions cruciales dans un environnement fragile. Le tableau en page 4 énumère 23 rôles des réseaux ; les dix rôles identifiés ci-dessous sont les plus cruciaux et les plus appropriés pour les réseaux dans les environnements difficiles. Les rôles sont énumérés dans l'ordre du moins au plus complexe à remplir, et chaque rôle est fondé sur l'expérience des réseaux dans les environnements difficiles. Les dix rôles sont :

Dix Rôles des réseaux de microfinance

1. Servir de centre d'échange d'informations sur le secteur
2. Propager et promouvoir les bonnes pratiques
3. Attirer et encourager la coordination entre les bailleurs de fonds
4. Rassembler les acteurs disparates
5. Faciliter les liens entre les IMF et d'autres organisations de développement
6. Offrir un espace d'apprentissage latéral
7. Fournir et faciliter accès à la formation pour les IMF
8. Favoriser la transparence par le suivi de performance
9. Plaidoyer pour un environnement politique favorable
10. Encourager une perspective à long terme dans l'industrie

1. Servir de centre d'échange d'informations sur le secteur microfinancier

Comme une association de prestataires de microfinance, un réseau est bien placé pour recueillir et diffuser l'information à ses membres, aux autres parties prenantes de

l'industrie, et aux bailleurs de fonds potentiels. Il peut fournir des informations sur le pays ou l'industrie microfinancière régionale, comme les réunions à venir et des informations sur les membres de base comme l'adresse, la taille financière, la portée de clients, et la couverture géographique. Les réseaux sont aussi bien situés pour étudier et publier des informations sur l'offre et la demande de la microfinance, et son impact sur les communautés et les économies locales.

Dans les environnements difficiles, les réseaux peuvent fournir des partenaires potentiels aux IMF, et des informations sur le contexte du pays aux bailleurs de fonds. Cela pourrait inclure des évaluations du conflit ou de catastrophe sur le terrain dans différentes régions, ou l'identification des problèmes de sécurité et d'autres contraintes. Au Pakistan, le Réseau de microfinance de Pakistan (PMN) a créé un Groupe de travail sur la microfinance de post-séisme. Le document du groupe sur le sujet inclut une évaluation des conséquences du tremblement de terre sur le développement économique et sur la microfinance dans des régions particulières. Les réseaux pourront vouloir travailler avec un partenaire stratégique qui a des ressources pour rechercher l'information sur les conflits ou les catastrophes, et puis diffuser cette information aux parties prenantes.

FINNET, un projet financé par l'USAID (2000-2006), a travaillé avec les IMF haïtiennes pour créer une association. FINNET a publié des informations sur l'industrie microfinancière nationale, ce qui incluait une étude de marché sur les prestataires de microfinance, la portée de clients, le portefeuille de prêts et l'épargne totale. Lorsque FINNET a fermé, ces fonctions ont continué dans le cadre du réseau qui en a résulté, ANIMH, l'Association nationale des institutions de microfinance d'Haïti.

2. Propager et promouvoir les bonnes pratiques

Dans le climat d'urgence qui prévaut après un conflit ou une catastrophe, les bonnes pratiques de microfinance pourront tomber à l'eau. Cela pourra être vrai particulièrement si les organisations de secours dans la région fournissent des services financiers groupés avec des services de secours. Les réseaux devraient promouvoir les bonnes pratiques par la diffusion de l'information, ainsi que par l'apprentissage latéral et la formation (voir les rôles 6 et 7). Cela est particulièrement important si le secteur microfinancier est nouveau, ou si des organisations qui sont nouvelles à l'industrie fournissent la finance. La promotion des bonnes pratiques peuvent poser la première pierre pour une industrie viable en pleine croissance une fois que la région a dépassé le stade de crise.

La promotion des bonnes pratiques est aussi un bon moyen de démarrer un réseau. Par exemple, les réseaux au Rwanda, au Mozambique et au Cambodge ont commencé avec ces réunions informelles entre les IMF pour partager les bonnes pratiques. Le forum de microfinance récemment formé dans le sud du Soudan a commencé en partie comme un moyen pour l'Institution microfinancière de Soudan (SUMI), l'IMF principale dans la région, d'encourager les bonnes pratiques parmi les organisations les moins expérimentées dans la microfinance. Kimberly Tilock de CHF International – Irak espère qu'un réseau potentiel en Irak pourrait aider à promouvoir les bonnes pratiques de microfinancement parmi les IMF nouvelles et les bailleurs qui les créent.

Le Pakistan Microfinance Network (PMN) a établi un Groupe de travail sur la microfinance de post-séisme après le tremblement de terre en octobre 2005, qui a publié un document d'orientation qui décrit les

bonnes pratiques pour les IMF et les bailleurs de fonds. Le document aborde des questions comme la capacité des clients à rembourser et le bon usage de services de crédit dans la période de post-catastrophe ; l'importance de « l'accès immédiat à l'épargne » et les versements ; le rééchelonnement de la dette ; la question de regroupement des secours et services financiers ; et l'assurance de catastrophe viable.⁷

3. Attirer et encourager la coordination entre les bailleurs de fonds

Un réseau de microfinance peut servir de point de contact pour les bailleurs de fonds qui cherchent à avoir un impact à l'échelle nationale. De même, les réseaux peuvent utiliser leur position pour encourager les bailleurs de fonds à financer les institutions de microfinance de manière durable qui conforme aux bonnes pratiques.⁸ ANIMH en Haïti, avec l'aide du projet FINNET, a réussi à attirer le financement de l'USAID pour ses membres après que l'ouragan Jeanne a détruit les bureaux les immobilisations des membres en septembre 2004. Un tel service est particulièrement important à la suite d'une catastrophe ou un conflit, lorsque de nombreux acteurs dans le secteur microfinancier pourront être mieux versés dans le travail de secours que dans les services financiers.

⁷ Nawaz, Khalid, Mehr Shah and Greg Chen. 2006. "Working Group on Post-Earthquake Microfinance: Initial Recommendations March 2006." Draft (March). Islamabad: Pakistan Microfinance Network, Financial Sector Strengthening Program and ShoreBank International Pakistan.

⁸ Pour plus d'information, voir la Note technique n°3 du Service pour le développement du réseau, "Stratégies efficaces des bailleurs de fonds pour soutenir les associations de microfinance," 2006, Le Réseau SEEP.

Les réseaux sont également un excellent moyen d'encourager la coordination entre les bailleurs de fonds dans le secteur. Par exemple, au Mozambique, le forum national de la microfinance est devenu un lieu pour les bailleurs de fonds et les praticiens de se réunir. Le forum a informé certains bailleurs de fonds sur la microfinance, a encouragé les IMF à suivre les bonnes pratiques, a encouragé la coordination entre les bailleurs de fonds, et a attiré de nouvelles parties prenantes à l'industrie. Irene Karimi, Chef de parti de l'USAID pour le Projet financier d'entreprise agricole au Soudan, explique qu'un forum de microfinance peut aider tout le monde à être « sur la même longueur d'ondes, » particulièrement dans un environnement avec beaucoup d'activité des bailleurs de fonds.

Simplement l'existence d'un réseau [en Sierra Leone] a incité certains bailleurs de fonds à prendre le secteur plus au sérieux et à financer un programme de développement sectoriel plus vaste.

-Tim Nourse, American Refugee Committee

4. Rassembler les acteurs disparates

Comme des associations industrielles, les réseaux peuvent faciliter la coordination non seulement entre les bailleurs de fonds, mais aussi parmi leurs membres dans les environnements difficiles. En Haïti, les banques et les IMF non-bancaires n'avaient pas eu une méthode de communication régulière auparavant. Maintenant, ANIMH fournit un endroit pour les membres de se réunir.

D'autres possibilités existent dans le secteur financier formel. Dans le sillage d'une crise, les banques commerciales pourront être mieux établies que les petites IMF ; les réseaux peuvent encourager ces banques à passer au bas de gamme. Par exemple, après le tremblement de

terre en octobre 2005, PMN au Pakistan a conseillé vivement aux IMF de « relier les communautés affectées au système financier formel » afin de rétablir la prestation de services aussi rapidement que possible.

Un défi de réunir les acteurs est que les réseaux de microfinance accueillent souvent tout et tous les membres. Dans le sud du Soudan, par exemple, existe essentiellement une seule IMF majeure. Ainsi, le forum de microfinance nouvellement formé a invité toute entité qui fait toute forme de micro-prête à participer au forum. Cela est positif puisque les réseaux peuvent diffuser des informations à une échelle plus large et encourager les IMF bien établies à partager leurs expériences avec les nouveaux arrivants à l'industrie. Toutefois, certaines grandes IMF pourront avoir l'impression que les services des réseaux sont trop rudimentaires pour eux, et donc évitent les activités du réseau. Les réseaux dans les environnements difficiles, autant que dans des contextes « normaux, » doivent prendre soin d'équilibrer les besoins et les exigences des différents types de membres.

5. Faciliter les liens entre les IMF et d'autres organisations de développement

Dans un environnement de post-conflit ou post-catastrophe, les clients de la microfinance ont besoin de plus que de simples services financiers. Ils pourront avoir besoin d'aide alimentaire, soins médicaux, services éducatifs, services sociaux, ou autres services de secours ou reconstruction. Certaines organisations non gouvernementales multisectorielles sont capables de fournir tous ces services de manière efficace, tout en respectant les bonnes pratiques de microfinancement. De nombreuses autres IMF, cependant, ont trop peu de ressources pour fournir tous les services dont leurs clients ont besoin. Dans de tels cas, des partenariats

avec d'autres organisations de développement sont extrêmement bénéfiques. Des réseaux de microfinance peuvent aider à identifier les organisations humanitaires et les ONG qui offrent le mieux ces services, et faciliter les partenariats entre eux et les IMF affiliées.

Les organismes d'aide humanitaire et de développement qui cherchent à offrir des services de microfinancement devraient entreprendre l'initiative en collaboration avec des partenaires de services financiers spécialisés...les prestataires de services financiers peuvent aborder les aspects techniques microfinanciers de l'opération, tandis que les organismes d'aide humanitaire ou de développement fournissent ...des services complémentaires (soins médicaux, éducation, formation professionnelle). —Khalid Nawaz, Mehr Shah et Greg Chen

6. Offrir un espace d'apprentissage latéral

Bien que les défis auxquels se trouvent face les IMF qui opèrent dans un environnement touché par un conflit ou une crise soient nombreux, ils sont également communs chez de nombreuses IMF. Un des services le plus importants qu'un réseau peut offrir est la facilitation du partage d'expériences et de l'apprentissage latéral afin que les IMF puissent apprendre les unes des autres la meilleure manière de s'adapter à l'environnement.

PMN au Pakistan, par exemple, a souligné l'importance de l'apprentissage latéral et de documenter les expériences réussies dans son document sur la microfinance de post-séisme.⁹ En Cisjordanie et à Gaza, l'association locale de microfinance a servi de forum de discussion sur les questions

⁹ Nawaz, Shah et Chen 2006: 4.

économiques, politiques et militaires auxquelles les IMF se trouvaient face. L'Afghanistan microfinance association (AMA) étudie les expériences de ses membres et donne « des conseils aux autres sur l'utilisation des mêmes pratiques et techniques pour rendre le programme aussi réussi que possible. »¹⁰ L'ancien coordinateur d'AMA, Ahmad Jawed Karimi, a constaté que la demande d'apprentissage latéral est très élevée dans la jeune industrie afghane.

Dans la [République démocratique du Congo], les IMF qui participaient à une seule réunion mensuelle d'un réseau d'apprentissage latéral ont changé certaines de leurs pratiques pour le meilleur (des taux d'intérêt plus compétitifs ou des heures d'ouverture prolongées) à la suite d'apprentissage partagé. –Sarah Myers, World Relief

7. Fournir et faciliter accès à la formation pour les IMF

Dans les environnements de post-catastrophe et post-conflit, il est possible que les IMF doivent offrir des produits et services novateurs pour répondre aux besoins de leurs clients et aux situations changeants. Bien que les IMF dans toute situation se trouvent face à une pénurie de ressources humaines et un besoin de formation en microfinance, ce problème est amplifié à de nombreuses reprises dans des situations touchées par un conflit ou une catastrophe, où les systèmes d'éducation sont perturbés et plusieurs personnes pourraient être mortes ou s'être enfuies du pays. Les réseaux peuvent aborder ces obstacles en offrant une formation eux-mêmes, ou en servant de facilitateur du marché pour relier les IMF aux prestataires de formation.

¹⁰ Jawed Ahmad Karimi, coordonnateur de l'époque, l'Afghanistan microfinance association. Communication personnelle, 2 mai 2006.

Par exemple, PMN au Pakistan a donné un cours sur la microfinance de post-catastrophe, conçu par l'OIT, en mai 2006. En Haïti, FINNET, un projet financé par l'USAID, et ANIMH ont offert des ateliers et des tables rondes sur la microfinance dans les environnements difficiles.

Même les nouveaux réseaux qui n'ont pas la capacité de fournir une formation en interne peuvent contribuer à faciliter l'accès à la formation. Par exemple, ANIMH en Haïti, qui a hérité du programme et du matériel de formation développés par FINNET, projette de faciliter la prestation de la formation à ses IMF affiliées. Autrement, les réseaux peuvent dépendre d'un ou deux membres forts et bien reliés pour fournir la formation à travers le secteur.

L'apprentissage latéral est une excellente source d'information sur le renforcement des capacités dans les environnements fragiles. De telles activités peuvent servir de leçon pour les réseaux, et ils peuvent utiliser ces solutions testées sur le terrain pour concevoir la formation et les publications.

Cependant, les réseaux devraient être conscients de divers défis à la formation. Les ateliers doivent prendre en considération les contraintes de l'environnement, sans s'éloigner trop des bonnes pratiques de la microfinance. Puisque la viabilité financière est plus difficile dans des environnements difficiles, il est possible que les réseaux doivent subventionner fortement la formation pour les IMF affiliées. Et dans les zones de secours, où des spécialistes de microfinance qualifiés sont peu nombreux, la nécessité d'une formation de base en matière de microfinance pourra prédominer.

En fournissant une formation nous essayons de combler graduellement la pénurie de personnel sans expérience dans le secteur. Le

Microfinance Investment Facility for Afghanistan (MIFSA), qui est un membre de l'AMA en ce moment, joue un rôle principal dans la fourniture de ces...formations. – Ahmad Jawed Karimi, Afghanistan

8. Favoriser la transparence par le suivi de performance

Les ressources humaines faibles et une forte concentration des prestataires de microfinance inexpérimentés se traduisent souvent en une application inégale des bonnes pratiques, un nombre élevé de prêts improductifs, ou la supervision financière faible. En outre, certains clients pourront être très mobiles (comme dans les camps de réfugiés) ou leurs entreprises et leurs ménages actifs pourront avoir été décimés par le conflit ou la catastrophe, ce qui complique encore les activités des IMF. Outre la simple promotion des bonnes pratiques, les réseaux peuvent encourager les membres à partager des informations sur leurs résultats financiers afin de fournir des services d'analyse comparative et notation. Cela permet aux membres d'adapter leurs activités pour être plus viable, ce qui améliore l'industrie entière. En 2006, ANIMH a assumé la responsabilité pour les indicateurs de performance du groupe de travail, qui ont été commencés par un projet financé par l'USAID. Chaque trimestre, ANIMH rassemble et distribue des informations sur les indicateurs de performance parmi ses membres.

Le suivi de performance peut commencer par la collecte des données plus sophistiquée, peut-être par le partenariat avec une agence spécialisée comme le MIX Market. La publication des rapports de performance et d'analyse comparative est bénéfique pour l'industrie nationale ou régionale, et peut attirer des bailleurs de fonds au secteur aussi.

ANIMH en Haïti vient d'être fondée en 2003, mais elle a déjà pris des mesures pour atteindre une plus grande transparence dans le secteur microfinancier. Elle soutient un groupe de travail, composé de 18 institutions de microfinance, qui se réunissent chaque trimestre pour discuter les indicateurs financiers et pour partager leurs données. ANIMH gère une liste de mauvais débiteurs, à laquelle la plupart des membres participent.

9. Plaidoyer pour un environnement politique favorable

Le plaidoyer est une des fonctions la plus importante et difficile qu'un réseau peut remplir dans des environnements fragiles. La réglementation de la microfinance est rarement une priorité des nouveaux gouvernements ou des gouvernements qui se trouvent face à un conflit en cours. Les IMF en Irak signalent de difficulté en essayant d'influencer un gouvernement qui change fréquemment. Pourtant, les IMF qui essaient de mener leurs affaires sont souvent prises dans les limbes juridiques, alors l'inscription formelle et la réglementation adéquate sont des préoccupations urgentes. Beaucoup de réseaux dans des environnements normaux font face à des obstacles similaires en ce qui concerne le cadre réglementaire et juridique. Cependant, les réseaux dans des environnements difficiles doivent travailler plus pour gagner l'attention des fonctionnaires, et donc nécessitent un plus grand besoin de plaidoyer efficace.

Le plaidoyer peut commencer par éduquer les fonctionnaires du gouvernement sur la microfinance et ses besoins réglementaires. En 2005, l'AMA en Afghanistan s'est réuni avec les membres du parlement nouvellement élus pour les sensibiliser à la microfinance. Les réseaux pourront poster leur personnel ou représentants comme des consultants auprès du

gouvernement pour l'élaboration des politiques.

A défaut de la législation appropriée, il se peut que les réseaux doivent aider leurs membres à se réguler. Cela est particulièrement vrai lorsque les gouvernements, les banques centrales, ou les institutions financières commerciales, deviennent inactifs ou dysfonctionnels à cause d'une crise. Dans de telles situations, l'autorégulation est nécessaire, et elle est souvent plus adaptée aux besoins de la microfinance. Par exemple, au Burundi des membres du réseau national ont aidé à informer le gouvernement des nouvelles lois de microfinance. Toutefois, dans l'intervalle avant que la législation soit entrée en vigueur, les membres du réseau ont également établi un code de déontologie pour eux-mêmes. Au Kosovo, les IMF majeures du pays ont créé un bureau de crédit, qui a amélioré leur capacité d'identifier des clients et d'éviter les prêts en double.

Pour plaidoyer efficacement pour la législation appropriée, un réseau doit avoir une stratégie cohérente, être reconnu comme crédible, et être proactif plutôt que réactif à l'action gouvernementale. Cependant, un réseau nouvellement formé peut manquer la crédibilité d'influencer les fonctionnaires du gouvernement ou des banques. Le nouveau forum de microfinance dans le sud du Soudan a abordé cette question d'une manière inhabituelle, en invitant le Sous-Secrétaire du Ministère des finances à être le président du forum.

En Afghanistan, la microfinance est un concept très nouveau, et les responsables gouvernementaux sont relativement mal informés sur la microfinance ; donc l'AMA vise à sensibiliser les acteurs gouvernementaux. « Nous avons besoin d'une voix, » dit Armando Sirolla, un membre du conseil.

« Nous avons besoin d'une voix qui vient directement de l'industrie. »¹¹

10. Encourager une perspective à long terme dans l'industrie

Dans un environnement touché par un conflit ou une catastrophe naturelle, il est souvent difficile à prévoir l'avenir ou de planifier. Cependant, la planification pour l'avenir est cruciale pour l'établissement d'une industrie microfinancière durable. Favoriser un sentiment de permanence parmi les IMF est également vital pour renforcer la confiance des clients et pour encourager une culture de remboursement. Les réseaux, comme le visage de l'industrie, peuvent aider à établir le secteur microfinancier comme permanent et viable.

Les réseaux doivent s'adapter aux circonstances changeantes. Au Rwanda, un réseau a été formé à cause d'un manque de connaissances des bonnes pratiques et le besoin de législation de microfinance. Quand les IMF ont acquis plus d'expérience et la législation a été adoptée, le réseau n'avait plus une cause commune. En même temps, le financement des bailleurs de fonds a ralenti, car la période de post-conflit a terminé. Puisque le réseau ne s'est pas adapté aux besoins changeants de ses membres et à la fin de la période de crise, le réseau est devenu inactif pendant un certain temps, et puis a commencé à fonctionner à nouveau plus tard.

Par le renforcement des capacités, les réseaux peuvent aider les IMF à adapter leurs services et leurs méthodes de prestation à l'évolution des circonstances aussi. Quand la crise se termine et les personnes reprennent une vie normale, les conditions ou les mécanismes de prêt devront changer. En outre, les états

¹¹ Commentaires d'une Conférence d'apprentissage sur le développement des microentreprises organisée par l'USAID, le 14 juin 2006, Washington, DC

qui sortent du stade de post-crise perdront le financement de certains bailleurs de fonds. Les IMF et les réseaux doivent prévoir cette occurrence et être prêts à trouver d'autre financement et générer plus de revenus. Cependant, les réseaux dans des environnements touchés par une crise et une catastrophe se trouvent face à plus d'obstacles en planifiant que ceux dans les situations normales. Par exemple, ils pourront décider de réviser fréquemment leur plan de travail annuel et leur plan stratégique pour s'assurer qu'ils conforment aux réalités changeantes.

Déterminer les priorités du réseau

Les rôles mentionnés ci-dessus sont réalisés par presque tous les réseaux, que ce soit dans des environnements difficiles ou normaux—par exemple, la présentation des informations, la propagation des bonnes pratiques, et la fourniture d'une espace pour l'apprentissage latéral. Ces rôles sont si fondamentaux et essentiels pour le fonctionnement du réseau qu'ils ne peuvent pas être négligés. Une crise pourra rendre plus difficile la réalisation de ces rôles, mais il pourra rendre ce service d'autant plus important pour les membres.

Des autres rôles sont plus difficiles à remplir, mais ils ne sont pas moins importants. Cela comprend la facilitation de l'accès à la formation, la suivie de performance, le plaidoyer, et la promotion d'une perspective à long terme. Quand même, d'autres rôles sont extrêmement bénéfiques mais pas essentiels au bon fonctionnement du réseau. Ici, il s'agit de réunir les acteurs disparates, ce qui facilite les partenariats avec les organisations de développement et encourage la coordination des bailleurs de fonds. Comment peuvent les réseaux décider lesquels de ces rôles devraient être leurs priorités principales ? Certains réseaux,

particulièrement ceux qui était bien établis avant le conflit ou la catastrophe, pourront être capables de remplir tous les dix rôles. Les réseaux plus nouveaux et ceux dans les environnements où la microfinance est un concept étranger, pourraient choisir de se concentrer sur les priorités de communication et information, comme les rôles 1 à 5. Les réseaux qui opèrent dans les pays avec un environnement politique défavorable à la microfinance (plutôt que l'absence de réglementation de la microfinance) pourront avoir besoin de se concentrer sur le plaidoyer pour un environnement politique favorable, particulièrement si c'est le besoin le plus pressant de leurs membres. Dans un contexte caractérisé par le crédit extrêmement subventionné ou par le mauvais remboursement, il est possible que les réseaux doivent concentrer leurs efforts sur la promotion des bonnes pratiques, encourager la coordination des bailleurs de fonds, et faciliter les liens avec les organisations de secours et développement. Dans toute situation, un réseau doit équilibrer les besoins et les demandes de ses membres entre ses propres capacités et les contraintes imposées par le conflit ou la catastrophe.

Les Défis pour les réseaux

Remplir l'une ou l'ensemble des dix rôles énumérés ci-dessus n'est pas une tâche facile. Ceux qui sont chargés de créer et gérer un réseau dans un environnement fragile se trouvent face à des défis particuliers, au-delà des besoins particuliers des IMF qui opèrent dans les situations de post-conflit ou de post-catastrophe. Ces défis comprennent, mais ne sont pas limités à :

Favoriser la demande la participation des membres : Former un réseau qui développe de manière organique et qui est soutenu par les membres était un défi majeur dans presque tous les cas cités dans cette note technique.

Les bailleurs de fonds ou les grandes ONG sont souvent le détonateur de la création d'un réseau. Toutefois, les praticiens qui ont d'expérience au Congo, au Rwanda, au Libéria et dans d'autres pays tous relèvent que sans la participation active et un sens de responsabilité parmi les membres, un réseau ne prospérera pas. Ceux qui espèrent établir un réseau se trouvent face au défi de transformer les besoins réels des IMF en une demande consciente d'un réseau. Si possible, les bailleurs de fonds qui soutiennent les IMF doivent apporter les ressources humaines et financières pour soutenir la participation des membres au réseau.

Déterminer les critères d'adhésion et le nombre de membres : Une politique d'adhésion limitée pourra aider le réseau à choisir les membres actifs et fournir des services pertinents à tous les membres. En outre, les IMF très petites ou informelles pourront avoir très peu de ressources à consacrer à la participation au réseau. Cependant, les réseaux pourront souhaiter propager les bonnes pratiques à une échelle aussi vaste que possible, particulièrement dans les industries dominées par les prestataires de services ou les organisations de secours temporaires. Dans de telles situations, une politique d'ouverture pourrait être une solution plus appropriée.

Gestion de ressources rares : Même dans les pays bien financés par les bailleurs de fonds, les réseaux se trouvent face à de graves pénuries de ressources humaines et financières. Cela est particulièrement difficile si les membres sont moins capables de contribuer par les cotisations et les frais de service que dans des situations normales. En outre, les réseaux doivent être prudents de ne pas laisser le financement des bailleurs de fonds remplacer la demande des membres pour déterminer les activités du réseau. C'est un défi, même dans les environnements les plus stables, et il

est particulièrement difficile dans les environnements de post-crise qui sont populaires parmi les bailleurs de fonds. Les bailleurs de fonds qui cherchent du conseil sur le financement des réseaux de microfinance doivent lire la Note technique n°3 du Service pour le développement du réseau, « Stratégies efficaces des bailleurs de fonds pour soutenir les associations de microfinance. »

L'inscription du réseau et ses

membres : L'AMA en Afghanistan indique que sa propre inscription officielle et celle de ses membres sont deux de leurs défis les plus grands. Comme pour le plaidoyer, les réseaux doivent attirer l'attention des gouvernements, qui sont souvent mal informés de la microfinance. En outre, l'absence de l'inscription officielle pourra empêcher un réseau d'être capable de mener certaines activités. Des partenaires bien connectés et les bailleurs de fonds des réseaux pourront vouloir les aider à surmonter ces premiers obstacles à d'autres activités.

Atténuer les conflits des membres :

Les relations du réseau pourront devenir politiques quand les intérêts des grandes IMF internationales sont en contradiction avec ceux des petits prestataires de microfinance populaires. Les réseaux doivent prendre soin particulièrement de garantir la participation démocratique et d'encourager une saine concurrence plutôt que des disputes. Dans certains cas, plusieurs réseaux pourront être une solution plus appropriée pour le pays ou la région.

Déterminer la fin de la période de

crise : Les réseaux qui opèrent dans l'après-crise immédiat se trouvent face à une faible sensibilisation aux bonnes pratiques de la microfinance et une forte demande de services de secours. Leurs priorités sont très différentes de celles des réseaux dans un environnement stabilisant, qui pourront faire du lobbying pour une

législation de microfinance ou une concentration sur le renforcement des capacités. Ce problème est aggravé par la communauté internationale, qui pourra percevoir certains contextes d'être touchés par le conflit ou une catastrophe quand les praticiens ne sont pas d'accord. Les réseaux, leurs bailleurs de fonds et leurs partenaires doivent prendre soin d'évaluer régulièrement les besoins de ses membres, afin de fournir des services appropriés et pertinents.

Conclusion

Dans les environnements touchés par les conflits et les catastrophes, les IMF rencontrent beaucoup de difficultés, ce qui comprend les questions de sécurité, la réglementation inappropriée, et une mentalité de secours. Les IMF pourront se sentir isolées et sans accès à l'information sur l'industrie microfinancière et sur les bonnes pratiques. Comme les réseaux dans des situations normales, les réseaux de microfinance dans des environnements difficiles aident à rassembler les IMF pour qu'elles bénéficient de l'apprentissage latéral et propagent les bonnes pratiques.

Les réseaux de microfinance dans les environnements touchés par les conflits et les catastrophes ne remplissent pas des rôles qui sont radicalement différents de ceux dans des environnements normaux. Toutefois, à cause de la nature désorganisée de ce secteur, la forte prévalence des prestataires de microfinance inexpérimentés, l'absence de réglementation appropriée, et les contraintes de sécurité et de ressources qui résultent du conflit ou de la catastrophe, certains rôles deviennent plus cruciaux pour ces réseaux. Ce sont : servir de centre d'information ; propager et promouvoir les bonnes pratiques ; attirer et encourager la coordination entre les bailleurs de fonds ; rassembler les acteurs

disparates ; faciliter les liens entre les IMF et d'autres organisations de développement ; offrir un espace d'apprentissage latéral ; fournir et faciliter l'accès à la formation pour les IMF ; favoriser la transparence par le suivi de performance ; plaider pour un environnement politique favorable ; et encourager une perspective à long terme dans l'industrie.

Les réseaux dans des environnements touchés par un conflit ou une crise autour du monde ont démontré des manières efficaces de remplir ces rôles. Par exemple, PMN au Pakistan promeut les bonnes pratiques microfinancières de post-catastrophe, et encourage les liens entre les IMF et les programmes de développement social. ANIMH en Haïti fournit la diffusion d'information à toutes les parties prenantes intéressées, et surveille la performance de tous ses membres. Le Sierra Leone Microfinance Forum, qui est devenu un réseau formel plus tard, a contribué à attirer des bailleurs de fonds au secteur. Le forum de microfinance nouvellement formé au Soudan réunit les IMF expérimentées et les nouveaux venus de la microfinance. AMA en Afghanistan aide les membres à partager leurs réussites et leurs techniques avec d'autres, et facilite la formation pour ses membres. Des réseaux au Burundi, au Soudan et en Afghanistan informent les gouvernements sur la microfinance et donne du conseil pour créer un environnement politique favorable. Finalement, les réseaux qui planifient pour l'avenir et s'adaptent aux circonstances changeantes encouragent une industrie de microfinance durable et viable qui sert le pays bien au-delà de la période de crise.

Les réseaux dans des situations touchées par une crise partagent des défis communs avec les réseaux dans les environnements normaux, comme l'approbation des membres, la gestion de ressources rares, et la

détermination de la taille et les critères d'adhésion. Cependant, ces questions sont souvent plus sérieuses dans les environnements difficiles.

Les défis particuliers au conflit ou catastrophe existent aussi, comme la transition vers un stade non-crise. Comme le ciment qui lie toutes les IMF dans une industrie cohérente, les

réseaux ont la possibilité de vraiment changer les choses pour leurs membres, et de les aider à surmonter les défis des environnements touchés par des conflits et des catastrophes.

Annexe : Bibliographie / Lectures suggérées

Les Réseaux de microfinance

Chen, Gregory et Stephen Rasmussen. 2005. "Emerging Issues for National Microfinance Associations." Washington, DC: ShoreBank Advisory Services et Pakistan Microfinance Network.

Christen, Robert Peck, Timothy R. Lyman et Richard Rosenberg. 2003. *Microfinance Consensus Guidelines: Guiding Principles on Regulation and Supervision of Microfinance*. Washington, DC: CGAP.

Gross, Roland et Michael Brüntrup. 2003. "Microfinance Associations (AMF): Their Role in Developing the Microfinance Sector." Eschborn, Germany: GTZ. (Comprend des études de cas sur six réseaux de microfinance nationaux en Afrique sub-saharienne)

Isern, Jennifer et Tamara Cook. 2004. "What is a Network? Diversity of Networks in Microfinance Today." [Focus Note no. 26] Washington, DC: CGAP.

Liebler, Claudia et Marisa Ferri. *NGO Networks: Building Capacity in a Changing World*. 2004. Washington, DC: PACT.

McAllister, Patrick et Sharyn Tenn. 2004. "Achieving Financial Sustainability: Six Key Strategies for Microfinance Associations." Note Technique n° 1 du Service pour le développement du réseau. Washington, DC: Le Réseau SEEP.

McInerney, Peggy, ed. 2005. *Building Strong Networks: An Institutional Strengthening Guide for Microfinance Networks*. 1^{er} édition (novembre). Washington, DC: Le Réseau SEEP.

Muntemba, Shimwaayi et Alexander Amuah. 2000. "Building Networks of Service-Providing Institutions." *Etudes de microfinance et financement rural*, no. 10. Washington, DC: World Bank, Africa Region.

Le Réseau SEEP. 2005. "Recommandations pour les directives aux bailleurs de fonds concernant l'appui aux associations de microfinance." Note technique n°2 du service pour le développement du réseau. Washington, DC: Le Réseau SEEP pour GTZ.

Tenn, Sharyn, and Patrick McAllister. 2006. "Stratégies efficaces des bailleurs de fonds pour soutenir les associations de microfinance." Note technique n°3 du Service pour le développement du réseau. Washington, DC : Le Réseau SEEP.

La Microfinance dans les environnements touchés par les conflits et les catastrophes

Bruett, Tillman, Dan Norell et Maria Stephens, eds. 2004. "Conflict and Post-Conflict Environments: Ten Short Lessons to Make Microfinance Work." [Progress Note No. 5] Washington, DC: Le Réseau SEEP.

Das, Nureen. 2003. "A Critical Assessment of Micro Enterprise Development in Post-Conflict Rehabilitation: A Study of Three MFIs in Kosovo." [Dissertation] Oxford: Oxford Center for Mission Studies.

"Developing Post-Conflict Microfinance Institutions: The Experiences of Liberia and Kosovo." 2004. [Technical Brief No. 3] Washington, DC: USAID/DAI Microenterprise Best Practices Project.

Doocy, Shannon, Dan Norell et Shimeles Teferra. 2004. "The Emerging Role of Microfinance Programs in Mitigating the Impact of Natural Disasters: Summary Findings of an Impact Assessment of World Vision's Ethiopian Affiliate." [Progress Note No. 4] Washington, DC: The SEEP Network.

Doyle, Karen. 1998. *Microfinance in the Wake of Conflict: Challenges and Opportunities*. Washington, DC: USAID/DAI Microenterprise Best Practices Project.

"Engaging Civil Society Organizations in Conflict-Affected and Fragile States: Three African Country Case Studies." 2005. Washington, DC: World Bank, Social Development Department.

Goronja, Natasha. 1999. "The Evolution of Microfinance in a Successful Post-Conflict Transition: The Case Study for Bosnia-Herzegovina." Geneva: Prepared for the Joint ILO/UNCHR Workshop: Microfinance in Post-Conflict Countries.

Jacobson, Jessica L. 1999. "Uganda: The Provision of Microfinance in the Wake of Conflict." Washington, DC: Johns Hopkins University-School of Advanced International Studies.

Larson, Dave. 2001. "Searching for Differences: Microfinance Following Conflict vs. Other Environments." [Technical Tool Brief No.5]. Washington, DC: USAID/DAI Microenterprise Best Practices Project.

Larson, Dave, Mark Pierce, Kenneth Graber, Karen Doyle et Max Halty. 2004a. "Environmental Preconditions for Successful Post-Conflict Microfinance." [MBP Technical Tool Brief Following Conflict No. 4] Washington, DC: USAID/DAI.

-2004b. "Microfinance for Specialized Groups: Refugees, Demobilized Soldiers, and Other Populations." [Technical Tool Brief Following Conflict No. 7] Washington, DC: USAID/DAI Microenterprise Best Practices Project.

-2004c. "Security Issues for Microfinance Following Conflict." [Technical Tool Brief Following Conflict No. 6] Washington, DC: USAID/DAI Microenterprise Best Practices Project.

Meissner, Laura. 2005. "Microfinance and Social Impact in Post-Conflict Environments." [Thesis] Washington, DC: American University School of International Service.

Nagarajan, Geetha. 2005. "Microfinance, Youth and Conflict: Emerging Lessons and Issues." (microNOTE No. 4) Washington, DC: USAID.

-2004. "Microfinance in Conflict Situations: State of the Art and Way Forward" [MicroNote 2]. Washington, DC: USAID.

-1999. "Microfinance in Post-Conflict Situations: Towards Guiding Principles for Action." Geneva: ILO/ UNCHR.

Nagarajan, Geetha and Michael McNulty. 2004. "Microfinance Amid Conflict: Taking Stock of Available Literature." [microREPORT No. 1] Washington, DC: USAID.

Nourse, Timothy. 2004. "Refuge to Return: Operational Lessons for Serving Mobile Populations in Conflict-Affected Environments." [microNOTE no. 4] Washington, DC: USAID.

Parker, Joan C. 2002. "Finding a Role for Microcredit in Post-Conflict Reconstruction." *Developing Alternatives* vol 8 n°1 (été): Development Alternatives, Inc.

Wilson, Tamsin. 2002. "Microfinance During and After Armed Conflict: Lessons from Angola, Cambodia, Mozambique and Rwanda." New York, NY and Durham, UK: Concern Worldwide/Springfield Centre for Business in Development.

Auteur

Laura K. Meissner, Le Réseau SEEP

Remerciements

L'auteur voudrait remercier les praticiens de microfinance et les représentants des réseaux dont les expériences ont informé cette note technique :

Amy Davis, Consultante indépendante

Mercedes Fitchett, USAID Iraq

Ken Graber, World Relief

Ahmad Jawed Karimi, ancien Coordinator, Afghanistan Microfinance Association

Irene Karimi, Chemonics/ USAID Sudan Agricultural Enterprise Finance Project

Lauren Mitten, DAI

Sarah Myers, World Relief

Khalid Nawaz, Mehr Shah et Greg Chen, Pakistan Microfinance Network (PMN)

Dan Norell, World Vision

Tim Nourse, American Refugee Committee

Rusty Schultz, ancien directeur, Izdihar Iraq Private Sector Growth and Employment

Generation Project (financé par l'USAID)

Armando Sirolla, Aga Khan Development Network. Ancien membre du conseil

d'administration, Afghanistan Microfinance Association (AMA)

Tigist Tesfaye, Association of Ethiopian Microfinance

Kimberly Tillock, CHF International – Iraq

Contact

Pour plus d'informations, pour demander l'autorisation de reproduction commerciale, ou pour demander des copies supplémentaires, veuillez contacter :

Le Réseau SEEP

1875 Connecticut Avenue, NW

Suite 414

Washington, DC 20009

Tél : 202.534.1400

Fax : 202.534.1433

E-mail : seep@seepnetwork.org

www.seepnetwork.org

Les Note techniques du Service pour le développement du réseau

Pour voir tous les documents de la suite de Notes techniques du Service pour le développement du réseau, veuillez visiter www.seepnetwork.org

Copyright © 2006



Des sections de cette publication pourront être copiées ou adaptées pour répondre aux besoins régionaux sans l'autorisation du Réseau SEEP, à condition que les extraits sont distribués gratuitement ou au prix coûtant.

S'il vous plaît, reconnaissez le Réseau SEEP, Note technique n°4 du Service pour le développement du réseau, Le Rôle des réseaux de microfinance dans les environnements difficiles, pour les sections extraites.

Imprimé aux États-Unis d'Amérique

Mise en page :
Le Réseau SEEP