

## QU'EST-CE QU'UN RÉSEAU ? LA DIVERSITÉ DES RÉSEAUX DE MICROFINANCE ACTUELS

### Introduction

Tout au long de l'évolution du secteur de la microfinance, les organisations de soutien aux réseaux (OSR)<sup>1</sup> ont apporté une contribution essentielle dans de nombreux domaines : création de nouvelles institutions, élaboration de normes, refinancement, prestation de services techniques, mise en œuvre de la gestion des connaissances, campagnes en faveur de réformes politiques. En raison de cette expérience, les OSR peuvent être des intermédiaires efficaces pour les bailleurs de fonds intéressés par la microfinance. Un bailleur de fonds doté d'une capacité technique ou en personnel limitée peut maximiser la rentabilité des fonds dont il dispose en les confiant à des réseaux bien gérés. Ces OSR sont souvent mieux placés pour fournir aux institutions de microfinance (IMF) l'assistance financière et technique directe dont elles ont besoin pour élaborer de nouveaux produits et pour recommander les changements politiques nécessaires. Les bailleurs de fonds éprouvent cependant des difficultés à comparer les réseaux entre eux car les organisations qu'ils regroupent présentent tout autant de différences que de similarités.

C'est pour remédier à ce problème que le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) et le réseau Small Enterprise Education and Promotion (SEEP) ont invité dirigeants de réseaux et bailleurs de fonds à un atelier organisé en octobre 2002 pour débattre du rôle des réseaux et des moyens d'en effectuer la comparaison. La poursuite des discussions jusqu'en avril 2003 a abouti à la création d'un Profil d'organisation de soutien aux réseaux. Il a été demandé à trente-trois OSR de fournir une brève présentation des informations concernant leur organisation et de se situer sur une série de diagrammes destinés à différencier les aspects essentiels de leurs opérations, notamment le type de partenaire, les services offerts, le financement, la propriété du capital et à la gouvernance, et la transparence<sup>2</sup>. Ces profils individuels cherchent moins à classer les OSR en catégories qu'à clarifier ce qui différencie spécifiquement les OSR.

<sup>1</sup> Le terme « réseau » est souvent utilisé pour désigner des organisations, telles qu'ACCIÓN, CASHPOR, INAFI et CIDR, qui peuvent être considérées aussi bien comme des organisations individuelles à part entière que comme des organisations regroupant plusieurs partenaires institutionnels. Par souci de clarté, chaque fois qu'il sera fait référence dans le présent document à l'une des ces organisations en tant qu'organisme individuel, les auteurs utiliseront le terme « organisation de soutien aux réseaux » (ou « OSR »). Le terme « réseau » n'est utilisé que pour désigner collectivement une OSR et ses partenaires.

<sup>2</sup> On trouvera à l'Annexe 1 un profil consolidé de toutes les réponses fournies par les 33 OSR. On trouvera les profils de chaque réseau sur le site internet du Microfinance Information eXchange (MIX) : [www.themix.org](http://www.themix.org). Dans la mesure où certaines OSR n'ont pas fourni d'informations à certaines rubriques des profils, quelques uns des diagrammes figurant dans la présente Note Focus contiennent moins de 33 organisations.



L'objet de cette Note Focus est d'analyser les caractéristiques de 33 organisations de soutien aux réseaux de microfinance (OSR). À partir du profil descriptif établi par chaque organisation, la Note reprend ce qui différencie leurs rôles et identifie certaines tendances générales caractérisant leur organisation et leurs activités. En fonction de cette analyse descriptive, la Note offre aux bailleurs de fonds une liste de questions pouvant être utilisées pour évaluer les réseaux dans la perspective d'un projet de financement. À partir de la recherche effectuée lors de la préparation de cette Note, le CGAP est en train de mettre en place un cadre d'évaluation des réseaux, dont l'objectif principal est d'aider les bailleurs de fonds à évaluer la capacité et la performance des OSR afin d'identifier les réseaux partageant leurs priorités en matière de développement.

1818 H Street, NW  
Washington DC 20433

Tél. : 202 473 9594

Télécopie : 202 522 3744

Courriel :

[cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)

Site internet :

[www.cgap.org](http://www.cgap.org)

**Tableau 1 Réseaux ayant complété un profil**

Réseau	Abréviation	Site internet :
ACCIÓN International	ACCIÓN	<a href="http://www.accion.org">www.accion.org</a>
African Rural and Agricultural Credit Association	AFRACA	<a href="http://www.afraca.org">www.afraca.org</a>
Africa Microfinance Network	AFMIN	<a href="http://www.afmin-ci.org">www.afmin-ci.org</a>
Banking with the Poor Network	BWTP	<a href="http://www.bwtp.org">www.bwtp.org</a>
CASHPOR (Credit and Savings for the Hard-Core Poor)	CASHPOR	<a href="http://www.cashpor.com">www.cashpor.com</a>
Catholic Relief Service	CRS	<a href="http://www.catholicrelief.org">www.catholicrelief.org</a>
Centre international de développement et de recherche	CIDR	<a href="mailto:cidr@compuserve.com">cidr@compuserve.com</a>
CERISE	CERISE	<a href="http://www.cerise-microfinance.org">www.cerise-microfinance.org</a>
Développement international Desjardins	DID	<a href="http://www.did.qc.ca">www.did.qc.ca</a>
Ecumenical Church Loan Fund International	ECLOF	<a href="http://www.eclof.org">www.eclof.org</a>
FINCA International	FINCA	<a href="http://www.villagebanking.org">www.villagebanking.org</a>
Freedom from Hunger	FFH	<a href="http://www.ffhtechnical.org">www.ffhtechnical.org</a>
Friends of Women's World Banking	FWWB	<a href="http://www.fwwbindia.org">www.fwwbindia.org</a>
Grameen Foundation	Grameen F	<a href="http://www.gfusa.org">www.gfusa.org</a>
Grameen Trust	Grameen T	<a href="http://www.grameen-info.org/grameen/gtrust">www.grameen-info.org/grameen/gtrust</a>
Groupe de recherche et d'échange technologique	GRET	<a href="http://www.gret.org">www.gret.org</a>
International Network of Alternative Financial Institutions	INAFI	<a href="http://www.inafi.org">www.inafi.org</a>
Internationale Micro Investitionen AG/ Internationale Projekt Consult	IMI/IPC	<a href="http://www.imi-ag.de">www.imi-ag.de</a>
Mennonite Economic Development Associates	MEDA	<a href="http://www.meda.org">www.meda.org</a>
Microfinance Centre for Eastern Europe and the New Independent States	MFC	<a href="http://www.mfc.org.pl">www.mfc.org.pl</a>
MicroFinance Network	MFN	<a href="http://www.mfnetwork.org">www.mfnetwork.org</a>
Opportunity International	Opportunity	<a href="http://www.opportunity.org">www.opportunity.org</a>
Profund	Profund	<a href="http://www.profundinternacional.com">www.profundinternacional.com</a>
Pro-Mujer	Pro-Mujer	<a href="http://www.promujer.org">www.promujer.org</a>
Sa-Dhan	Sa-Dhan	<a href="http://www.sa-dahn.org">www.sa-dahn.org</a>
Save the Children	Save	<a href="http://www.savethechildren.org">www.savethechildren.org</a>
ShoreCap International	ShoreCap	<a href="http://www.sbk.com">www.sbk.com</a>
Small Enterprise Education and Promotion Network	SEEP	<a href="http://www.seepnetwork.org">www.seepnetwork.org</a>
Unitus	Unitus	<a href="http://www.unitus.com">www.unitus.com</a>
World Savings Banks Institute	WSBI	<a href="http://www.savings-banks.com">www.savings-banks.com</a>
Women's World Banking	WWB	<a href="http://www.womensworldbanking.org">www.womensworldbanking.org</a>
<i>regroupe :</i>		
WWB Global Network for Banking Innovation in Microfinance	WWB-GNBI	<a href="http://www.swwb.org/English/1000/gnbi/index.htm">www.swwb.org/English/1000/gnbi/index.htm</a>
World Council of Credit Unions	WOCCU	<a href="http://www.woccu.org">www.woccu.org</a>
World Vision	World Vision	<a href="http://www.worldvision.org">www.worldvision.org</a>

La taille de ces réseaux varie énormément : ils comptent entre 4 et 177 partenaires, et il s'agit aussi bien d'associations plus ou moins organisées que d'organismes à forte participation offrant une gamme étendue de services techniques. Le personnel des OSR affecté à la microfinance peut compter de 1 à 1 755 personnes. Dans leur ensemble, ils représentent un volume important des activités mondiales actuelles de microfinance. Le CGAP a décidé de ne pas procéder à l'analyse du nombre de clients desservis par les OSR et leurs partenaires IMF car ce chiffre n'est pas pertinent sans une bonne compréhension du niveau d'engagement et de relations croisées existant entre les OSR et leurs partenaires.

Quoique ces profils révèlent certaines ressemblances et tendances entre ces organisations, la découverte la plus importante est en fait l'immense diversité qui caractérise les OSR. On remarque les différences les plus importantes au niveau de l'engagement auprès des IMF partenaires, depuis la création de nouvelles institutions, jusqu'au soutien aux institutions en difficulté en passant par l'affiliation avec les institutions les plus importantes. Parmi les autres caractéristiques offrant le plus de différences, on trouve le degré de participation au capital et à la gouvernance, la portée géographique et la gamme des services offerts.

## Caractéristiques des OSR

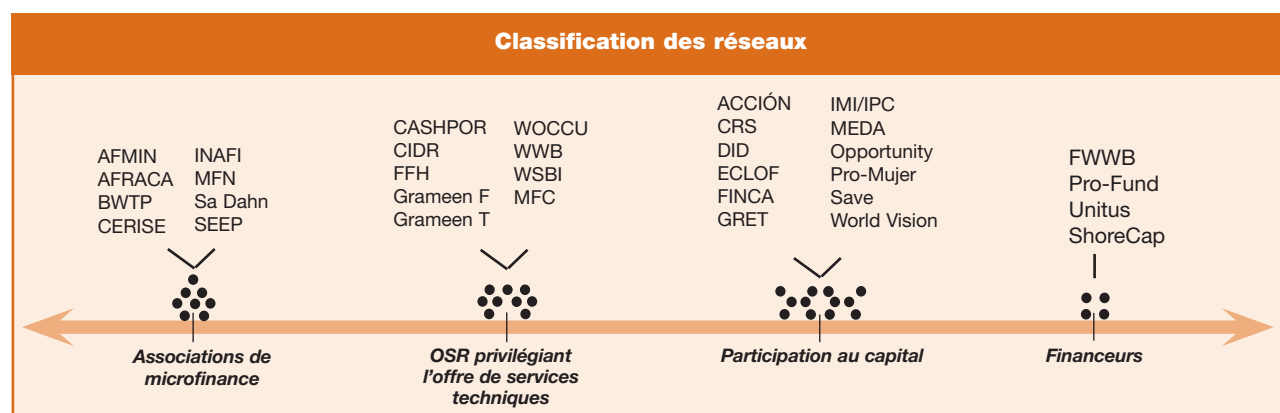
D'une manière générale, les OSR de microfinance servent d'intermédiaires et fournissent un soutien aux organisations qui se sont donné comme objectif

d'offrir des services financiers aux pauvres. Ils diffèrent au niveau de leurs objectifs, de leur échelle d'action, des relations qu'ils établissent avec leurs partenaires et des services qu'ils offrent.

## Classification des OSR

Les OSR ont reçu pour consigne de se situer dans l'une des quatre catégories générales, comme il est indiqué au schéma 1.

- Les OSR qui sont des associations de microfinance chapeautent des organisations de groupes de pairs ou des associations de membres qui ont décidé de se réunir car une même cause les unit. L'envergure des associations de microfinance peut être nationale, régionale ou internationale. Les OSR d'associations de microfinance ne se mêlent pas de gouvernance et ne possèdent aucune participation au capital de leurs membres.
- Les OSR privilégiant l'offre de services techniques fournissent une assistance technique à leurs partenaires. En général, elles ne figurent pas au conseil d'administration de leurs partenaires, ou n'y sont que membres de droit, sans détenir de participation au capital.
- Les OSR ayant pris une participation détiennent un intérêt minoritaire, majoritaire ou intégral dans le capital d'au moins une partie, sinon de tous leurs partenaires, et notamment des partenaires créés par l'OSR elle-même qui détient alors 100% de leur capital. Il est fréquent que les OSR détenant une participation au



capital fournissent d'autres services, tout particulièrement des services techniques.

- *Les OSR de financement* sont essentiellement des fonds d'investissement ou des fonds faïtiers qui investissent généralement auprès de leurs partenaires sur une base sociale ou commerciale par le biais de prêts et de prises de participation.

Ces catégories permettent de déceler des différences générales entre les 33 OSR et leurs réseaux, mais elles n'effectuent toutefois qu'une classification très rudimentaire et ne permettent pas de cerner ni de distinguer précisément les caractéristiques et les activités des réseaux. L'analyse présentée ci-après s'appuie donc sur d'autres éléments.

### Spectre d'activité

Du point de vue du spectre d'activité, les OSR comprennent des organisations de développement plurisectorielles tout comme des organisations dont les activités sont limitées spécifiquement à la microfinance (voir schéma ci-dessous).

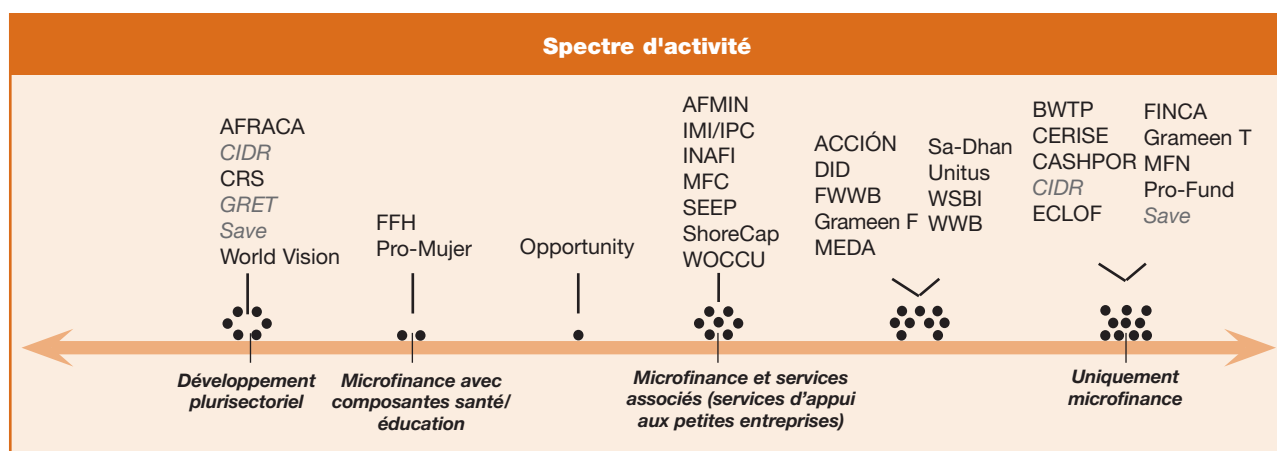
La microfinance représente l'activité première de la plupart des OSR. Cependant, plus de la moitié des 33 organisations décrites dans le présent document offrent également des services associés, tels que les services d'appui aux petites entreprises, ou des services complémentaires dans les domaines de la santé et de l'éducation. Cinq réseaux se définissent comme des organisations plurisectorielles. Catholic Relief Services (CRS), par exemple, exerce

son activité dans les domaines de la microfinance, de l'agriculture, des services de santé de proximité, de l'éducation, de l'action d'urgence, de la lutte contre le sida et autres activités de développement.

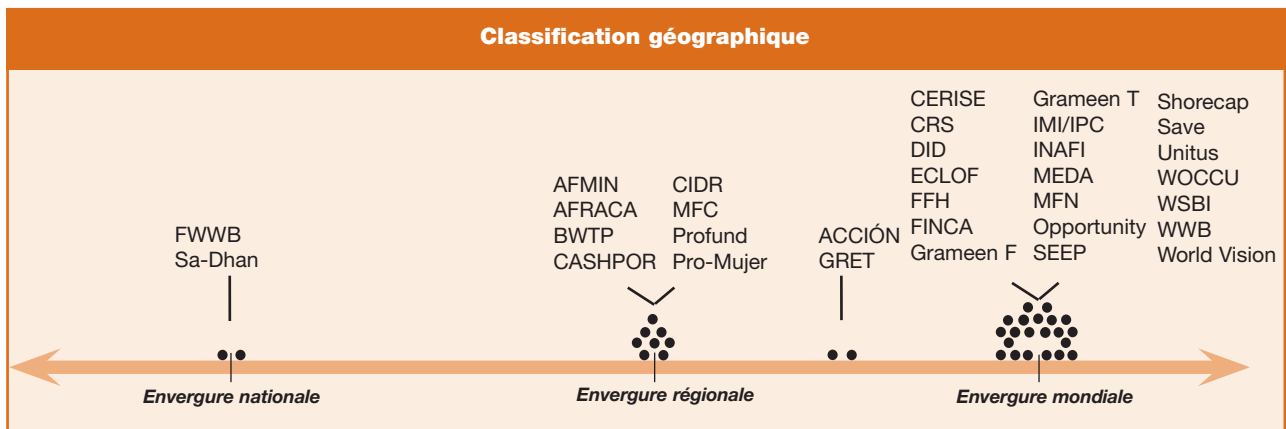
### Portée géographique

L'une des distinctions les plus apparentes parmi les OSR et leurs réseaux et celle de leur portée géographique : nationale, régionale ou mondiale. C'est volontairement que les auteurs de la présente Note ont décidé de ne pas inclure les plus de 60 OSR de réseaux et associations d'envergure nationale existants, qui diffèrent tous en termes de taille, d'expérience et de qualité. Bien que ces OSR jouent un rôle important dans les domaines de la promotion stratégique de la microfinance, de la gestion des connaissances et des échanges techniques, ils ont déjà fait l'objet d'une analyse par SEEP, Women's World Banking (WWB) et la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)<sup>3</sup>. Toutefois, afin de montrer la complémentarité des rôles des OSR nationales, régionales et internationales et de leur réseaux, il a été demandé à un réseau national d'associations de microfinance (Sa-Dhan) et à une OSR de financement nationale (FWWB), tous deux situés en Inde, de fournir leur profil pour le présent

<sup>3</sup> On trouvera des informations supplémentaires sur les sites internet des organisations suivantes : [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org), [www.womensworldbanking.org](http://www.womensworldbanking.org) et [www.gtz.de/english/](http://www.gtz.de/english/). Un groupe de travail parrainé par la GTZ et dirigé par SEEP est actuellement en train d'élaborer des directives à l'intention des bailleurs de fonds désirant apporter leur soutien aux associations de microfinance.



\* Le nom des réseaux appartenant à plusieurs catégories est imprimé en caractères italiques gris.



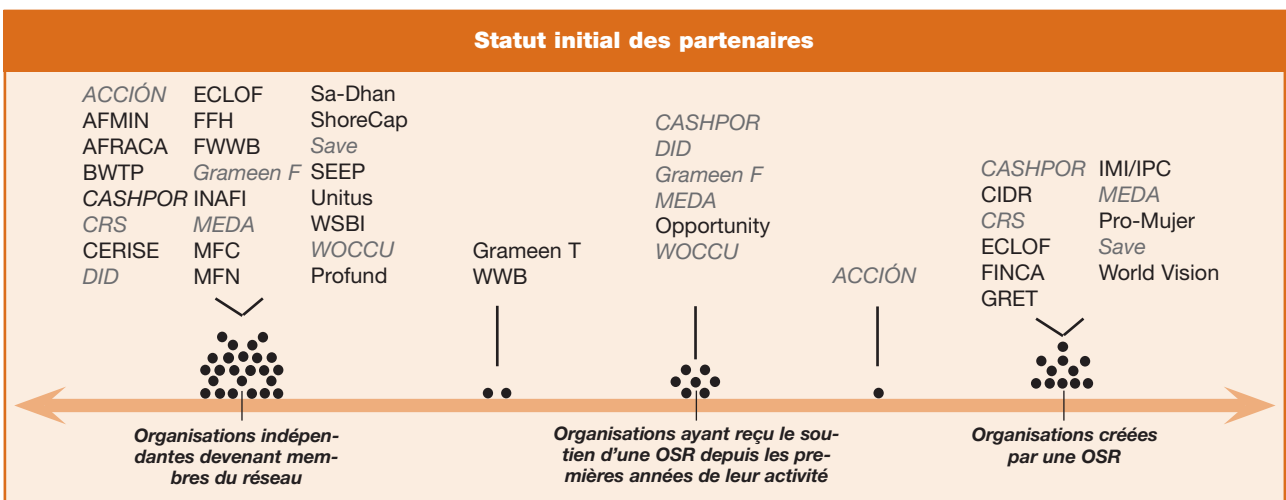
document (voir Encadré 1, « Une IMF, de multiples réseaux »).

Les associations régionales, telle qu'AFMIN, concentrent leur activité à l'intérieur d'une région géographique déterminée, mais avec des partenaires de types institutionnels extrêmement diversifiés et utilisant des méthodologies de microfinance variées. Il est fréquent que des associations mondiales s'unissent parce qu'elles ont identifié une cause commune ou se sont fixé une mission particulière, comme cela est le cas pour l'International Network of Alternative Financial Institutions (INAFI), un réseau mondial de praticiens de la microfinance ciblant particulièrement les pauvres. Un grand nombre des OSR d'envergure mondiale dont le profil est présenté à l'intérieur de ce document ont démarré dans une perspective régionale avant d'élargir leur activité à d'autres régions. ACCIÓN, par exemple, a débuté en Amérique Latine avant de pénétrer en Afrique.

### Statut initial des partenaires des réseaux

Les OSR augmentent la valeur de leurs partenaires à tous les stades de leur développement, en aidant à édifier des institutions financières plus solides pour le secteur mondial. Certaines OSR se spécialisent dans la création de nouvelles institutions ; d'autres s'attachent à renforcer les institutions de petite taille ou créées depuis peu. Souvent, plus tôt un partenaire devient membre d'un réseau, plus l'implication du réseau vis-à-vis du partenaire est importante, et plus il peut contribuer à la valeur de ce dernier.

L'une des principales caractéristiques différenciant les OSR est l'intensité de leur relation avec leurs partenaires IMF. Le schéma ci-dessous indique le statut des partenaires au moment de leur entrée dans un réseau. Il distingue entre les institutions complètement indépendantes, les partenaires ayant reçu le soutien d'une OSR depuis les premières années de leur activité (en d'autres termes, l'OSR a



contribué de façon significative au développement de son partenaire, sans toutefois avoir créé cette institution), et les partenaires créés par des OSR. À l'heure actuelle, neuf OSR apportent leur soutien à des partenaires à plusieurs stades de leur développement, et ils figurent donc dans plusieurs catégories du diagramme.

Toutes les OSR d'associations de microfinance et de financement travaillent avec des partenaires qui étaient des organisations indépendantes à la date de leur entrée dans un réseau. Les OSR privilégiant l'offre de services techniques se répartissent entre les catégories « partenaires indépendants » et « partenaires soutenus dès les premiers stades de leur développement ». Les OSR détenant une participation au capital tendent à se répartir en deux groupes, selon qu'elles choisissent de créer de nouveaux partenaires ou préfèrent soutenir la croissance de jeunes institutions : ce qui illustre leur propension à participer plus énergiquement à la stratégie de croissance de leurs partenaires.

### Statut légal des partenaires

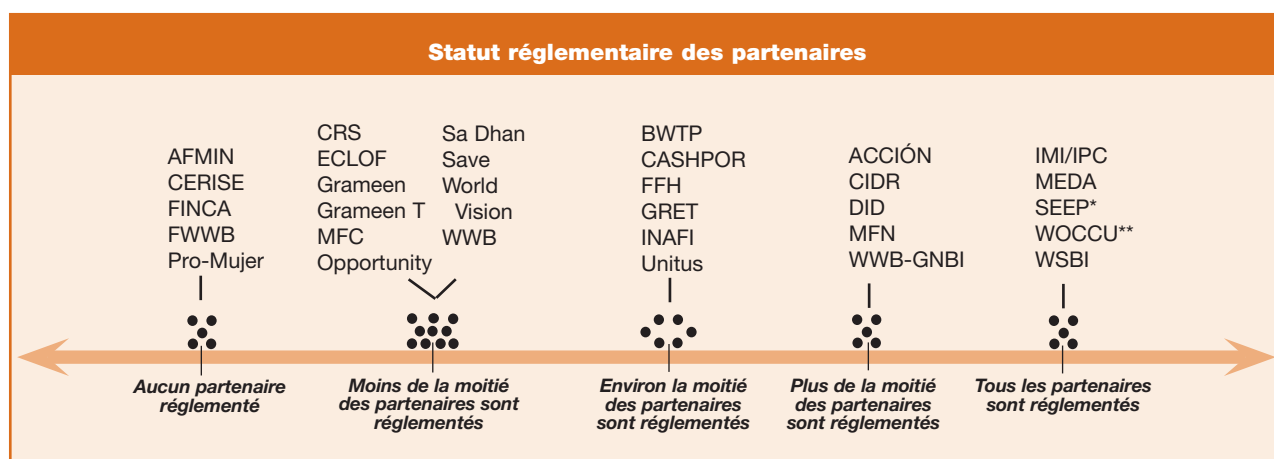
Comme l'indique le schéma ci-dessous, les partenaires des réseaux comptent aussi bien des organisations dont l'intégralité de l'activité est soumise à réglementation que des organisations échappant à toute réglementation. Les réseaux regroupent souvent plusieurs types d'institutions, en fonction du choix de méthodologie de microfinance, du stade de développement et de la

structure réglementaire de leurs partenaires. Parmi les « types » de partenaires les plus courants, on recense les organisations non gouvernementales (ONG), les coopératives, les institutions financières non bancaires et les banques.

À mesure que les partenaires des réseaux prennent de l'importance, il est fréquent qu'ils adoptent une structure organisationnelle plus formelle afin de mieux répondre aux besoins de leur clientèle (par exemple, ils peuvent choisir le statut de banque commerciale). Ces structures peuvent néanmoins varier. Pratiquement tous les partenaires du réseau Save the Children ont débuté en tant que projet local démarré par l'une de ses antennes locales avant un statut institutionnel formel.

Certains réseaux se limitent par définition à un type institutionnel spécifique, comme WSBI dont tous les partenaires sont des banques d'épargne ou de détail. D'autres OSR encouragent leurs partenaires à devenir des institutions financières soumises à la réglementation. On peut citer l'exemple d'ACCIÓN qui encourage tous ses partenaires à se transformer en institutions financières formelles réglementées.

Les partenaires des réseaux peuvent différer aussi bien en termes de type institutionnel qu'au niveau de leur statut réglementaire. WWB, par exemple, compte deux catégories principales de partenaires : 1) des organisations affiliées et des sociétés associées de WWB et 2) des partenaires de WWB Global Network for



\* Les membres de SEEP doivent être enregistrés en tant qu'ONG conforme au statut 501(c)3 de la loi fiscale.

\*\* Tous les partenaires de WOCCU sont soumis à une réglementation, bien que pour certains l'autorité de réglementation ne soit pas une autorité financière officielle mais une autre instance (le ministère des coopératives par exemple).

Banking Innovation in Microfinance (WWB-GNBI). Dans la première catégorie, environ 80 % des organisations (sociétés affiliées et associées) sont des ONG non soumises à la réglementation, tandis que la seconde comprend aussi bien des institutions réglementées que des institutions non réglementées : coopératives, institutions financières non bancaires et banques.

### Le rôle des OSR en matière de propriété et de gouvernance

Les OSR ont adopté des approches différentes en ce qui concerne la propriété, la gouvernance et le contrôle de leurs partenaires. Au niveau de la propriété et de la gouvernance, les rôles ont également évolué au cours de la dernière décennie en raison de la transformation de nombreux projets de microfinance et d'ONG en institutions financières habilitées, financées par les capitaux d'actionnaires. Les associations de microfinance ne jouent aucun rôle de gouvernance dans les institutions partenaires et ne détiennent aucune part de propriété. De nombreux autres réseaux s'efforcent toutefois d'exercer un contrôle plus actif sur leurs partenaires en prenant une participation au capital et en intervenant de façon plus active et plus officielle dans leur gouvernance.

Quatorze OSR (ACCIÓN, CASHPOR, CIDR, CRS, CERISE, DID, Grameen Foundation,

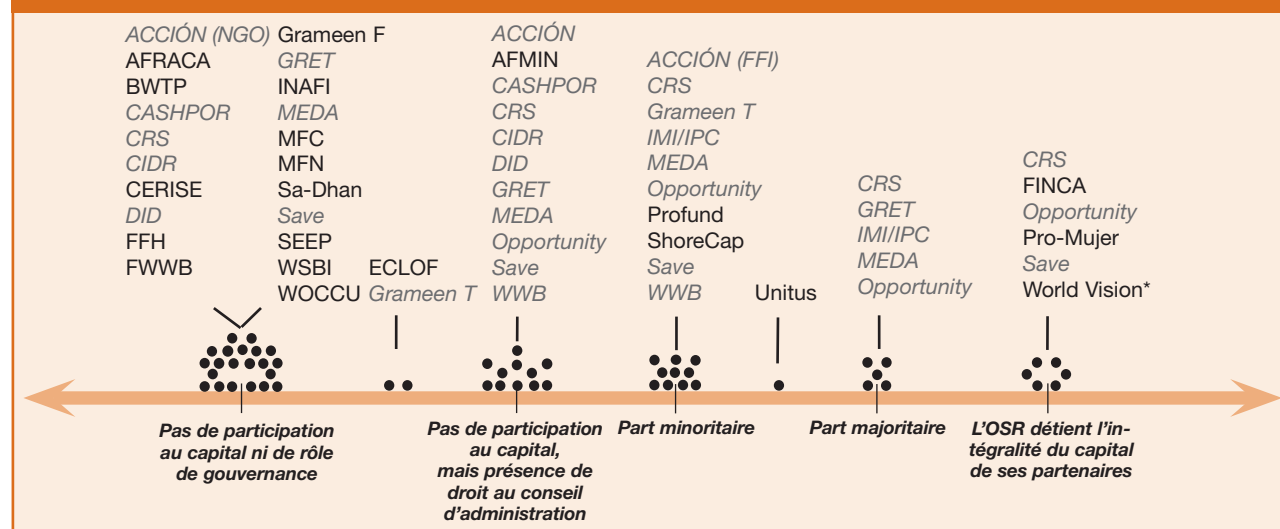
Grameen Trust, GRET, IMI/IPC, MEDA, Opportunity International, Save et WWB) suivent plusieurs modèles de propriété et de gouvernance. On peut citer l'exemple d'ACCIÓN qui détient un intérêt minoritaire chez ceux de ses partenaires qui sont des institutions financières formelles, mais ne peut prendre de participation chez ses partenaires ONG en raison de leur statut institutionnel.

Sur les dix OSR qui détiennent un intérêt minoritaire au sein d'organisations partenaires, deux d'entre elles (Profund and ShoreCap) se limitent à prendre un intérêt minoritaire auprès de chacun de leurs partenaires, ce qui correspond bien à leur statut de fonds d'investissement procédant à des placements à terme. Unitus, autre OSR d'investissement, se situe à mi-chemin entre deux catégories (part minoritaire et part majoritaire).

Sur les six OSR propriétaires de leurs partenaires, seules Pro-Mujer et FINCA détiennent la totalité du capital de leurs partenaires qui sont des filiales au sens juridique, financier et opérationnel.

En dépit de la tendance à une prise de participation plus importante auprès des partenaires, les deux-tiers des réseaux ne détiennent aucune part du capital et ne jouent aucun rôle de gouvernance. Certains réseaux, tels DID, ne détiennent pas de participation au capital de leurs partenaires, mais jouent pourtant un rôle important dans leur gouvernance.

### Classification des OSR en fonction du degré de propriété et de gouvernance



\* World Vision détient la totalité des parts ou exerce un contrôle total sur le conseil d'administration de ses partenaires.

## Participation des partenaires à la gouvernance de l'OSR

On observe divers degrés de participation des partenaires au conseil d'administration des OSR. Pour une minorité des OSR, le conseil d'administration comprend au moins l'un des partenaires, mais près de la moitié n'en comptent aucun. Dans le cas du Microfinance Centre, les partenaires représentent 70 % du conseil d'administration. AFRACA, CERISE, MFN, Sa-Dahn, SEEP et WSBI sont des organisations de membres gérées par leurs partenaires. AFMIN, INAFI et ProFund demandent à leurs partenaires d'élire des représentants au conseil d'administration.

## Degré de pauvreté initial de la clientèle des partenaires

Le degré de pauvreté de la clientèle des partenaires, ainsi que les méthodes utilisées par les partenaires pour cibler et toucher cette clientèle varient considérablement.

Dans le cas de 11 réseaux, la majorité des clients des institutions partenaires ont « moins d'1\$ US par jour pour vivre ». Le produit « Credit with Education » de FFH, par exemple, cible explicitement cette clientèle. Toutefois, en ce qui concerne les associations de microfinance, un très grand nombre de partenaires relèvent de la catégorie « clientèle variée », ce qui reflète la diversité des membres composant ces associations.

Opportunity International (Opportunity) estime que la majorité des clients de ses partenaires appartient à une catégorie située juste au-dessus de

« 1\$US par jour ». À l'exception de ses programmes dans l'est de l'Europe, Opportunity a situé la clientèle de ses partenaires entre les catégories « clientèle variée » et « vulnérables non-pauvres », dans la mesure où ses partenaires de la région servent une clientèle issue d'une base économique large et offrent des prêts d'un montant plus élevé que ceux des autres partenaires d'Opportunity ailleurs dans le monde.

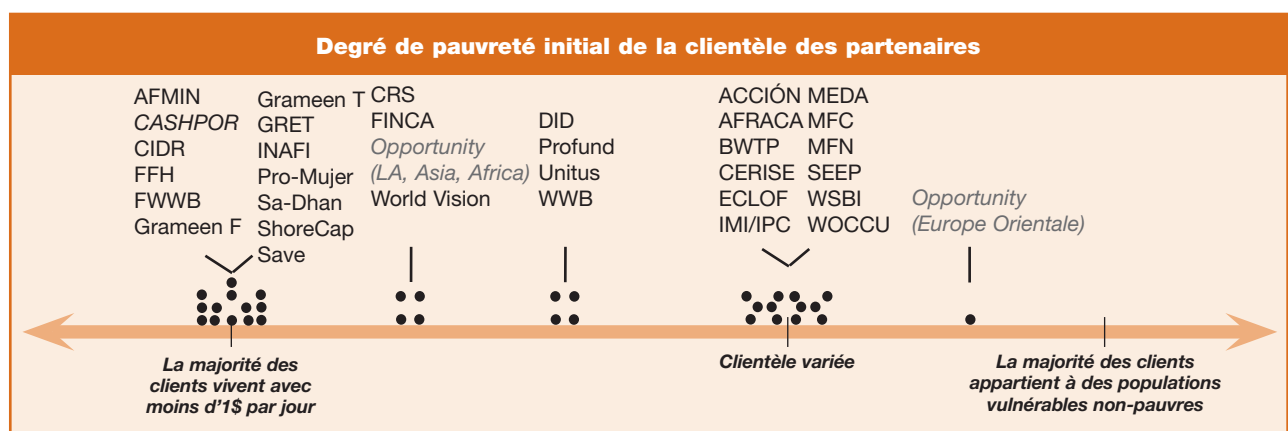
D'une manière générale, on observe que plus les partenaires d'un réseau sont soumis à la réglementation (voir le schéma « Statut réglementaire des partenaires » page 6) plus leur clientèle est susceptible d'appartenir à la catégorie « Clientèle variée », tandis que les partenaires non soumis à la réglementation s'adressent généralement à une clientèle plus proche de la catégorie « Majorité de clients vivant avec moins d'1\$ par jour ».

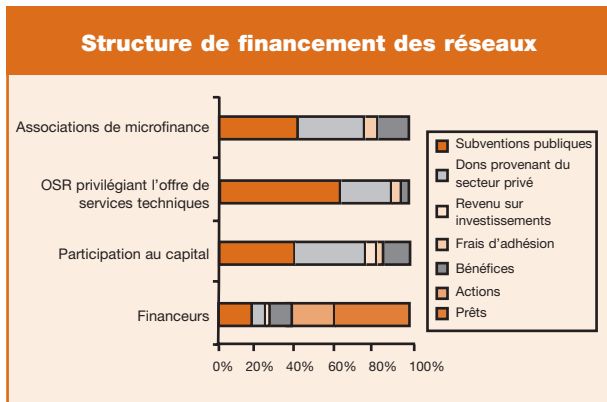
## Les sources de financement des OSR

Les OSR utilisent des stratégies de financement diverses. Cependant, on peut répartir ces stratégies en quatre catégories générales, comme l'indique le schéma ci-dessous.

Les bailleurs de fonds publics et privés constituent la première source de capitaux pour tous les types d'OSR, à l'exception des OSR de financement<sup>4</sup>. On peut néanmoins supposer, qu'à mesure que le secteur mondial de la

<sup>4</sup> Le terme « bailleurs de fonds publics » désigne les agences multilatérales, bilatérales et nationales, et le terme « bailleurs de fonds privés » fait référence aux fondations, institutions et personnes privées.





\* Les barres représentent la moyenne arithmétique simple de tous les réseaux appartenant à chaque grande catégorie.

microfinance évolue vers une commercialisation accrue, les produits tirés des frais d'adhésion, bénéfices, actions et prêts représenteront une part croissante du financement. Les frais d'adhésion (en pourcentage du financement total de l'OSR) constituent une source de financement plus importante pour les associations de microfinance, où ils représentent entre 2 et 20 % du financement total.

Dans l'ensemble, les OSR détenant une participation au capital tendent à bénéficier de sources de financement plus diversifiées, même si les capitaux commerciaux constituent en général un pourcentage plus élevé de leur assise financière. Les organisations plurisectorielles, telles Save the Children et World Vision tendent à recevoir une part de dons privés plus élevée que la moyenne, et elles font souvent appel aux dons effectués au nom de la religion ou du parrainage d'enfants.

## Transparence

### Informations concernant les résultats financiers et la portée des partenaires

Les OSR commencent à prêter une attention plus grande à la transparence financière et celles qui collectent des données d'exploitation fiables sur la performance de leurs partenaires apportent une grande valeur ajoutée au secteur tout entier. En outre, ces informations aident les OSR à sélectionner les services appropriés pour leurs IMF partenaires. Un grand nombre d'OSR publient les informations concernant leurs partenaires sur le site internet du Microfinance Information eXchange ([www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)), ou sur leur propre site internet, ou les communiquent au MicroBanking Bulletin, un outil de référence utilisé par le secteur de la microfinance. La plupart des OSR s'efforcent d'améliorer leurs systèmes d'information internes et évoluent vers le principe de la publication de leurs résultats (voir schéma ci-dessous). Néanmoins, la majorité des OSR ne publient que des informations sommaires au sujet de leurs partenaires.

Six OSR ont publié des informations concernant leurs partenaires sur des sites internet publics, notamment sur des sites d'OSR et sur le site du MIX Market. L'une des OSR étudiées, le MicroFinance Network, a fait de la transparence financière l'un de ses principaux objectifs : ses partenaires communiquent des données au MicroBanking Bulletin et autorisent la publication de leurs données financières (retraitées) sur le site [www.mfnetwork.org](http://www.mfnetwork.org).



FINCA, Pro-Mujer et Save consolident les résultats financiers et d'exploitation de leurs partenaires au sein des états financiers publiés par l'OSR elle-même. Les états financiers publiés par FINCA affichent les résultats consolidés de tous les programmes par pays, en les présentant comme les agences d'une organisation internationale unique.

### Normes de performance

Les OSR peuvent jouer un rôle important dans la promotion de normes de performance pour les IMF, et servir d'exemple pour le reste du secteur. La majorité des OSR participant à cette enquête indiquent qu'elles fixent des normes pour leurs partenaires, tels que des critères d'adhésion et des normes de performance minimales. Dans certains cas, c'est l'OSR elle-même qui décide des normes à utiliser, pour d'autres, ce sont les partenaires qui sont moteurs du développement de normes.

La publication des résultats des partenaires peut se révéler un moyen efficace d'inciter les partenaires à se conformer aux normes adoptées. Profund, par exemple, indique qu'en ce qui le concerne, la publication des résultats suffit à assurer la conformité aux normes.

Huit OSR s'appuient (totalement ou en partie) sur les résultats de leurs partenaires pour prononcer une désaffiliation. Opportunity a mis en œuvre un processus d'accréditation en 1999 comprenant un mécanisme qui permet de désaffilier les partenaires qui ne satisfont pas aux normes fixées par le

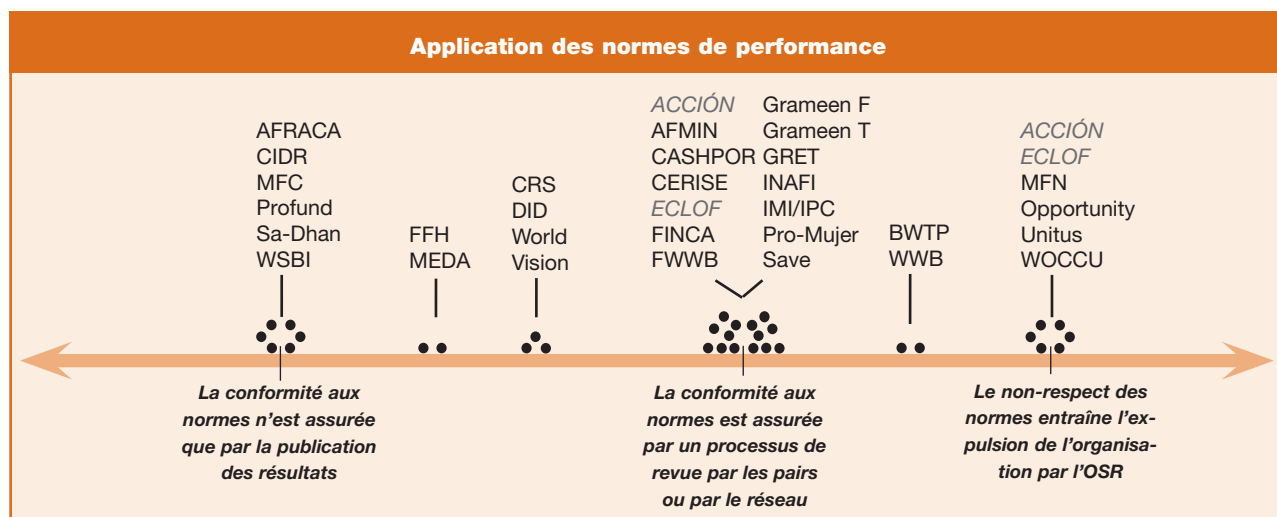
réseau pendant une période spécifique. L'OSR a depuis procédé à la désaffiliation de trois de ses partenaires.

### Services

Les OSR offrent un vaste éventail de services à leurs partenaires, notamment des services financiers, des services techniques, des activités de gestion des connaissances, de recherche et développement et de promotion stratégique de la microfinance. C'est la mission d'une OSR, ainsi que son expertise et son financement, associés au stade de développement du partenaire considéré, qui détermine le type de services offerts et la valeur ajoutée apportée par l'OSR dans le processus de croissance et de développement d'un partenaire. Certaines institutions de microfinance prennent la décision de s'affilier avec plusieurs OSR, dans le but d'élargir leur accès à des types de services différents (voir l'Encadré 1).

### Services financiers

On définit les services financiers au sens large comme tout instrument qui permet de transmettre des ressources financières de l'OSR vers ses partenaires : subventions, prêts, garanties et participations au capital. L'accès aux capitaux est, de fait, l'une des principales raisons qui incitent les partenaires à devenir membres d'une OSR. Parmi tous les réseaux, c'est Grameen Trust qui consacre le plus de temps (72 % de son effort total) à mobiliser des ressources financières pour ses partenaires.



## Encadré 1 Une IMF, de multiples réseaux

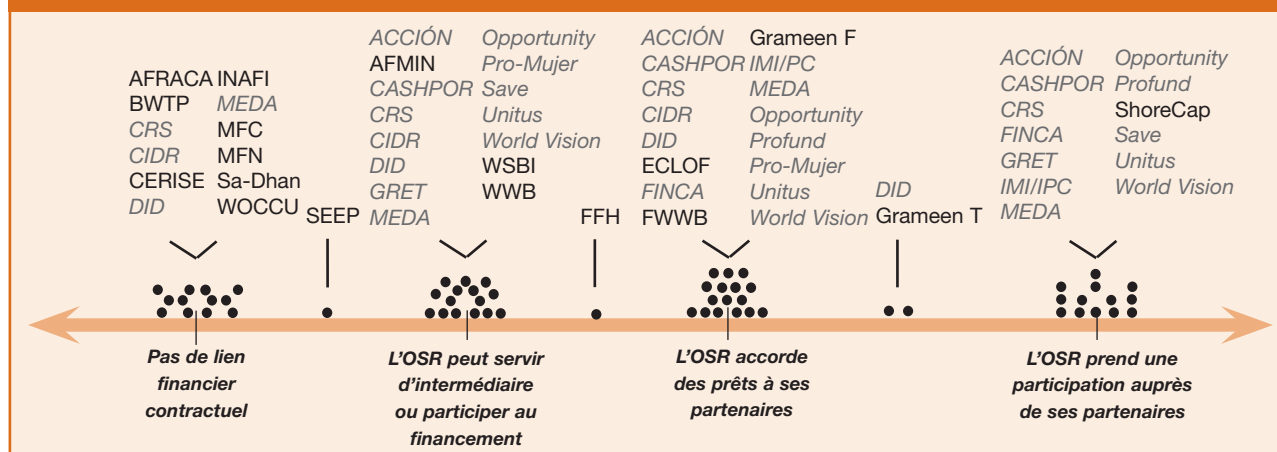
En raison des rôles différents et quelquefois complémentaires joués par les réseaux, il arrive fréquemment qu'une institution de microfinance (IMF) décide d'appartenir à plusieurs réseaux. En général, chaque réseau offre à l'IMF un service ou une valeur ajoutée différents. SHARE Microfinance, Ltd., (Inde), fait partie des sept réseaux ayant fourni un profil pour cette enquête (deux réseaux nationaux, un réseau régional et quatre réseaux internationaux).

*Les réseaux d'associations de microfinance.* De par son statut de membre principal de Sa-Dhan, une association nationale de microfinance, SHARE travaille avec les autres IMF en Inde pour construire un secteur de la microfinance par le biais d'un dialogue sectoriel et d'un travail de promotion de la microfinance. L'appartenance de SHARE au réseau MicroFinance Network, une association internationale, lui permet de partager les meilleures pratiques avec les dirigeants d'IMF d'envergure mondiale, tout en renforçant sa réputation d'IMF indienne parmi les plus performantes.

*Réseaux privilégiant les services techniques.* Grâce à CASHPOR et à Women's World Banking (WWB), SHARE a un accès privilégié aux services techniques. Ces deux OSR favorisent les échanges de savoirs entre leurs partenaires et aident à faire connaître leurs réussites. CASHPOR offre à SHARE l'occasion de comparer son expérience à celle d'autres organisations utilisant le modèle de Grameen en Asie, tandis que WWB lui donne accès aux innovations et aux produits du secteur de la microfinance offerts à travers le monde.

*Réseaux de financement.* L'avantage le plus évident dont jouit SHARE de par son appartenance à trois réseaux de financement est l'accès à des produits de crédit à des taux intéressants. La Grameen Trust et la Grameen Foundation offrent toutes deux à leurs partenaires des prêts à long terme et des taux d'intérêt inférieurs à ceux offerts par les sources commerciales. FWWB, une OSR nationale de financement implantée en Inde, n'offre pas de taux d'intérêt intéressants, mais l'organisation fournit à des partenaires importants tels que SHARE un accès rapide et facile à des crédits relais.

## Classification des OSR en fonction de la gamme de services financiers offerts



La plupart des OSR prennent une participation ou accordent des prêts à leurs partenaires, la moitié environ ont un rôle de courtier pour aider leurs partenaires à mobiliser les fonds d'autres financeurs et le reste, principalement les réseaux d'associés, ne fournissent aucun financement.

En raison de la commercialisation croissante de la microfinance, les OSR sont de plus en plus nombreuses à prendre des participations au sein de leurs partenaires ou à créer des fonds d'investissement avec des investisseurs publics et privés. On peut citer les exemples de Investments in Microfinance d'ACCIÓN, du Sarona Global Investment Fund de MEDA et de Transformation Investments d'Opportunity.

## Services techniques

Les services techniques sont parmi les plus importants que fournissent les OSR<sup>5</sup>. Le degré d'effort consacré à ces services (conseil technique interne, formation et mise en œuvre de systèmes) diffère d'une OSR à l'autre. DID, par exemple, indiquait consacrer 75 % de ses efforts aux services techniques, le pourcentage le plus élevé de tous les OSR<sup>6</sup>. À l'opposé de

<sup>5</sup> Étant donné l'importance des services techniques, SEEP a élaboré « The 7 C's for Improving Technical Service Delivery to Microfinance Institutions » en 2003.

<sup>6</sup> Toutefois, DID offre des services techniques variés correspondant à plusieurs des catégories identifiées au Tableau 2, ainsi qu'à d'autres ne figurant pas dans le présent document et ne donc pas non plus dans le tableau.

**Tableau 2 Importance des services techniques**

<i>Catégorie de services techniques</i>	<i>OSR consacrant l'effort le plus important à cette catégorie</i>	<i>Niveau d'effort (Pourcentage – Déclaration de l'OSR)</i>
Création d'institutions	CASHPOR, Pro-Mujer	40
Transformation institutionnelle	CRS, FINCA	15
Développement et lancement de produits	FFH	45
Développement des ressources humaines	AFMIN	40
Technologies de l'information	Opportunity	30
Planification stratégique	INAFI	30
Analyse financière et notation	MFC	32

cette approche, deux OSR (CERISE et Profund) ne fournissent aucun service technique à leurs partenaires. En moyenne, les OSR allouent environ 35 % de leurs activités aux services techniques.

Afin de fournir une indication de la façon dont les OSR ciblent leurs services, le tableau 2 identifie les OSR qui ont consacré le pourcentage le plus élevé de leurs efforts aux différentes catégories de services techniques incluses dans les profils. On trouvera les informations concernant la manière dont chaque réseau répartit son effort en consultant les profils individuels disponibles sur le site du MIX à [www.themix.org](http://www.themix.org).

L'importance accordée aux différents services techniques varie selon les OSR. Pro-Mujer, une OSR qui a démarré en tant qu'IME, privilégie les services d'assistance à la création de nouvelles institutions (40 pour cent de son effort total). FFH offre à ses partenaires de nombreux types de services techniques, mais concentre son effort sur le développement de produits et se spécialise dans l'offre de son propre produit : « Credit with Education ». À l'opposé, CRS répartit assez uniformément ses efforts sur tout un éventail de services techniques.

La rémunération des services techniques est un facteur important, dans la mesure où le fait qu'un partenaire soit disposé à payer ces services est un

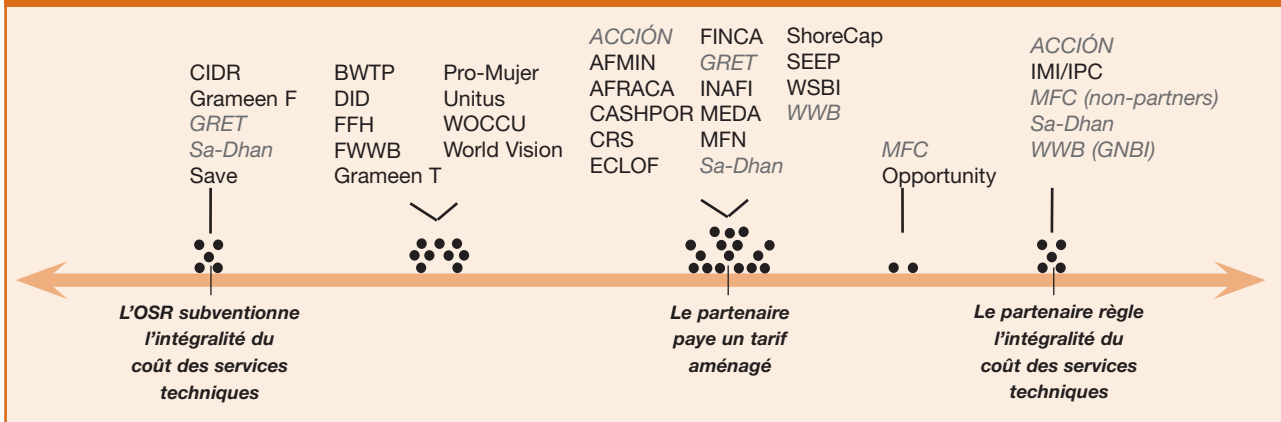
indicateur de la demande existant pour ces services. Le schéma ci-dessous indique de quelle façon les OSR sont rémunérées pour les services techniques qu'elles fournissent. Les trois quarts des OSR étudiées demandent à leurs partenaires de régler au moins en partie le coût des services techniques. Seul IMI/IPC exige le paiement du coût total des services techniques offerts<sup>7</sup>.

Plusieurs OSR ajustent le barème de facturation des services techniques en fonction du partenaire considéré. Par exemple, les sociétés associées et affiliées de WWB versent des frais partiels pour les services techniques, mais les partenaires de WWB-GNBI doivent régler l'intégralité du coût. Le Microfinance Centre offre des services techniques aussi bien à ses partenaires (qui ont droit à un tarif aménagé) qu'à des institutions non partenaires (qui se voient facturer le tarif normal).

Les OSR fournissent toute une gamme de services techniques, depuis la prestation directe de services par le personnel de l'OSR, jusqu'à l'externalisation complète des services techniques qui sont effectués par des tiers. La plupart des OSR, atteignent un équilibre entre ressources internes et externes.

<sup>7</sup> IMI est une société d'investissement créée par IPC, un cabinet de conseil.

## Rémunération des OSR pour les services techniques qu'elles fournissent



La décision de faire appel aux services d'une OSR, ou de recourir aux mêmes services d'un autre prestataire, peut causer une tension, ou même un conflit, entre un partenaire et son OSR. Alors même que l'OSR peut estimer qu'un partenaire a besoin de certains services techniques, le partenaire peut avoir une opinion différente. Dans les cas où un paiement au moins partiel est exigé, on peut généralement supposer que le partenaire et l'OSR s'accordent sur la nécessité de ce service.

### Gestion des connaissances

En plus des services techniques, les OSR fournissent des informations importantes à leurs partenaires et à l'ensemble de la communauté de la microfinance. À une exception près, toutes les OSR consacrent une part de leurs efforts à la gestion des connaissances, le réseau SEEP y attachant l'importance la plus grande (45 % de l'effort total).

### Recherche et développement

Seules deux OSR déclarent ne pas consacrer d'efforts à la recherche pour aider leurs partenaires à entreprendre de nouvelles activités. Plus de trois quarts des 33 OSR étudiées se livrent à des travaux de recherche dans le but d'aider leurs partenaires à élaborer de nouveaux produits et à trouver de nouveaux clients, à améliorer les produits existants, à simplifier leurs opérations et à perfectionner la technologie utilisée. La recherche peut également porter sur l'évaluation d'impact, les relations institutionnelles, la réglementation et la gouvernance.

La plupart des OSR consacrent moins de 25 % de leur effort total aux activités de recherche et développement.

Le Microfinance Centre présente l'exception : il consacre 37 % de l'ensemble de son effort opérationnel à des activités de recherche telles que des études régionales.

### Promotion de la microfinance au niveau politique

Dans les pays dotés d'un marché de la microfinance actif ou potentiel, les OSR (qu'elles soient d'envergure nationale, régionale ou internationale) jouent souvent un rôle déterminant de promotion stratégique de la microfinance auprès des pouvoirs publics et des banques centrales. Elles encouragent généralement la mise en place de systèmes de réglementation et de supervision prudentielle, l'adaptation des cadres légaux et l'assouplissement des restrictions relatives aux taux d'intérêt.

La promotion stratégique de la microfinance est une activité essentielle de la plupart des 33 OSR étudiées. Dans de nombreux cas, les réseaux ont commencé à s'occuper de promotion de la microfinance parce que des décisions politiques inappropriées menaçaient l'efficacité et la croissance de leurs partenaires.

WSBI indique fournir l'effort le plus important (55 % de son effort total) à la promotion stratégique de la microfinance et à des activités de lobbying auprès de l'European Savings Bank Group pour le compte de ses membres banques d'épargne et de détail opérant en Europe et dans les pays en développement.

WWB consacre également des ressources considérables à la promotion stratégique de la microfinance, aussi bien au niveau mondial (en encourageant l'élaboration de normes pour tout le secteur) qu'au niveau national (en aidant ses partenaires nationaux à atteindre un consensus et en établissant un dialogue avec les décideurs politiques de pays spécifiques tels que l'Inde, la Russie et le Pakistan).

Seules quatre des OSR étudiées n'ont aucune activité de promotion stratégique de la microfinance, et huit OSR limitent leur activité de promotion aux pays bailleurs de fonds (sans intervenir dans les pays en développement), où ils s'efforcent d'accroître le financement consacré à la microfinance et de déterminer la façon dont ces capitaux sont affectés.

## Conclusion

Les 33 profils révèlent des différences considérables entre les réseaux. Le degré et la nature de la participation des OSR auprès des IMF partenaires représentent la caractéristique de distinction la plus remarquable ; les OSR peuvent aussi bien créer de nouvelles institutions que renforcer des institutions faibles ou s'affilier avec des institutions bien établies. La concentration géographique et le degré de participation de l'OSR au capital et à la gouvernance des partenaires constituent également des caractéristiques notables. En dernier lieu, plusieurs OSR privilégient spécifiquement certains services, tels que le développement de nouveaux produits, la transformation institutionnelle, les technologies de l'information et le financement.

En dépit de la prépondérance de ces différences, les profils indiquent par ailleurs que la plupart des OSR de microfinance partagent à l'heure actuelle certaines caractéristiques :

- Un nombre significatif d'OSR commencent à assumer un rôle plus actif au sein de la gouvernance de leurs partenaires et à prendre des participations auprès d'un certain nombre d'entre eux.
- Un nombre croissant de partenaires d'OSR se transforment en institutions financières formelles soumises à la réglementation.

- Les OSR consacrent de plus en plus d'efforts à la promotion de normes de performance et à la transparence financière chez leurs partenaires.
- Un nombre important d'OSR demandent à leurs partenaires de régler au moins une partie du coût des services techniques.
- Le financement de la plupart des OSR est assuré par des dons publics et privés. Pour certaines OSR, les contributions privées (fondations et personnes privées) représentent une source de financement substantielle.

La présente Note Focus a offert une description des rôles et des caractéristiques de 33 OSR de microfinance, en fonction des déclarations fournies par ces organisations elles-mêmes. Les OSR qui ont pris part à la présente enquête représentent les réseaux de microfinance les plus importants au niveau mondial et régional à l'heure actuelle. Comme l'a démontré l'analyse précédente, il existe une grande diversité aussi bien d'une OSR à l'autre qu'à l'intérieur même des réseaux.

Les OSR sont des organisations fortement différenciées offrant aux IMF une gamme étendue de services importants et précieux. Les IMF considèrent fréquemment ces services comme complémentaires, ce qui les incite à s'affilier à plusieurs réseaux différents. Il incombe aux bailleurs de fonds de rechercher les OSR et les réseaux dont la mission et les services correspondent à leurs propres objectifs de développement : renforcement de capacité pour une IMF spécifique ; amélioration de l'environnement de la microfinance au sein d'une région donnée ; assistance à la transformation d'IMF bien établies en institutions commerciales et réglementées. On trouvera à l'Encadré 2 des suggestions sur la façon d'évaluer une OSR et son réseau dans une perspective de financement potentiel.

Au fur et à mesure que le marché de la microfinance poursuit son évolution, les réseaux continueront de refléter la diversité des institutions offrant des services financiers aux pauvres. Cette diversité aura ensuite un impact sur les services offerts par les OSR, sur le rôle qu'elles jouent dans la propriété et la gouvernance de leurs organisations partenaires et sur les façons dont elles incitent leurs partenaires à adopter des normes de performance.

## Encadré 2 Vingt questions pour les bailleurs de fonds : Méthode systématique d'évaluation d'un réseau

Il est conseillé aux bailleurs de fonds d'examiner les points soulevés dans cette Note Focus lorsqu'ils envisagent de participer au financement d'un réseau. Après avoir examiné les informations détaillées trouvées dans les profils de réseaux spécifiques (les profils individuels d'OSR figurent sur le site internet du MIX à [www.themix.org](http://www.themix.org)), les bailleurs de fonds sont invités à étudier les questions essentielles suivantes :

1. Quelles sont la **mission et la stratégie de développement** de l'OSR ? Comment l'OSR met-elle en œuvre cette stratégie ? Quelles sont les principaux points forts/faibles de cette stratégie ?
2. Qui sont les **partenaires de l'OSR** ? Il convient d'examiner leur stade de développement, la clientèle cible, la localisation et le contexte opérationnel. Quelle est l'importance et l'intensité de la participation de l'OSR aux activités de ses partenaires ? Quels sont les critères et le processus d'affiliation au réseau ? Quels sont les principaux obstacles à l'ajout de nouveaux partenaires ?
3. Dans quelle mesure l'OSR a-t-elle établi des **normes de performance** pour ses partenaires ? Examen des principes adoptés et des expériences concrètes de sanction ou de désaffiliation de partenaires.
4. Quels sont les **services** offerts par l'OSR et dans quelle mesure correspondent-ils à la mission et à la stratégie de développement de l'OSR ? De quelles façons ces services offrent-ils une valeur ajoutée aux partenaires de l'OSR et à l'ensemble du secteur de la microfinance ? Quel est le degré d'efficacité de chaque service offert, en termes de prestation, d'efficacité par rapport au coût et d'impact pour les partenaires ?
5. De quelle façon **évolue la qualité des partenaires de l'OSR** : étendue et degré de la portée, rentabilité, qualité du portefeuille et potentiel de croissance durable ? Quelle est l'intensité de la relation entre l'OSR et ses partenaires ? Dans quelle mesure peut-t-on attribuer la qualité des partenaires à l'activité de l'OSR ?
6. Les **rapports fournis par l'OSR et le suivi** qu'elle exerce auprès de ses partenaires sont-ils suffisants pour permettre l'évaluation des résultats de l'OSR et de ses partenaires ? Comment l'OSR a-t-elle utilisé ces informations pour transformer ses opérations ou celles de ses partenaires ? À quel point l'OSR fait-elle preuve de **transparence** au sujet de ces informations ? Quel est le degré de disponibilité et de qualité des informations communiquées au sujet des performances, des activités et des résultats financiers de l'OSR et de ses partenaires ?
7. Quelle est l'**opinion des partenaires au sujet des services offerts par l'OSR** ? Concrètement, comment démontrent-ils la valeur qu'ils accordent à ces services ? Comment les autres intervenants du secteur évaluent-ils les services de l'OSR et ses contributions auprès de ses partenaires et de l'ensemble du secteur de la microfinance ?
8. Décrire le **conseil d'administration de l'OSR**. Quel est le niveau de compréhension du CA des principales questions concernant la microfinance ? Dans quelle mesure le conseil d'administration de l'OSR parvient-il réellement à guider l'OSR dans la réalisation de sa vision stratégique, à assurer le contrôle de l'équipe de direction de l'OSR et à représenter l'OSR à l'extérieur de l'organisation ?
9. Quel est le degré d'efficacité de la **structure opérationnelle de l'OSR** ? Comment cette structure influe-t-elle sur la capacité de l'OSR à travailler de façon efficace dans les régions et les pays qu'elle a choisis pour son activité ?
10. Évaluer la composition et la compétence de l'**équipe de direction** de l'OSR. L'équipe de direction parvient-elle à optimiser les résultats et l'impact de l'OSR ?
11. Évaluer la composition et la compétence du **personnel de l'OSR**. Dans quelle mesure le personnel de l'OSR est-il tenu pour responsable des résultats de l'organisation ?
12. En fonction de la capacité et des performances passées de l'OSR, évaluer les objectifs du **plan d'affaires et du plan stratégique**. Le plan stratégique reflète-t-il une compréhension précise de l'état du secteur, et est-il réaliste ?
13. L'OSR dispose-t-elle de **ressources suffisantes** au vu de ses prévisions budgétaires et des besoins de financement ? Le plan de financement de l'OSR correspond-il à ses objectifs futurs ? Si elle le fait, quelle importance l'OSR accorde-t-elle à la pérennité au sein de ses activités ?
14. L'**utilisation des ressources** est-elle compatible avec la mission de l'OSR ? L'OSR utilise-t-elle un plan d'activité et un budget annuels pour procéder à la répartition et au contrôle des ressources ? En cas d'insuffisance imprévue du financement, l'OSR a-t-elle mis en place des mécanismes ou des réserves appropriées pour remédier à la situation ?
15. Évaluer la **structure de coûts** de l'OSR. L'OSR parvient-elle à contenir efficacement ses coûts d'exploitation et coûts administratifs dans des limites raisonnables ? Lorsque cela est approprié, l'OSR a-t-elle doté son système de prestation de services d'un mécanisme de couverture des coûts ?
16. Quels sont les **risques** potentiels dans la gestion financière de l'OSR ? Quelles sont les restrictions applicables aux sources de financement de l'OSR ? Dans quelle mesure ces sources de financement sont-elles diversifiées ? L'OSR exploite-t-elle les ressources commerciales ? Quel est le degré de vulnérabilité de l'OSR aux chocs financiers ?

## Encadré 2 Vingt questions pour les bailleurs de fonds : Méthode systématique d'évaluation d'un réseau

17. Quels sont les **principales réalisations** de l'OSR ? Quel est le profil des partenaires de l'OSR, et l'OSR contribue-t-elle de façon notable à leur qualité et à leurs résultats ?
18. Quels sont les **principaux points forts/faibles** de l'OSR ? Examiner en particulier la gestion, les services, la situation financière, l'utilisation des financements et l'impact de son action sur le développement.
19. Au vu de la situation actuelle de l'OSR et de l'évolution continue du secteur financier, quelles sont les **opportunités qui pourraient faciliter la mission et les opérations** de l'OSR ? À l'inverse, quels sont les **facteurs potentiellement défavorables** ?
20. Quelles sont les **recommandations** formulées par l'analyste en termes de financement (montant, type d'instrument préconisé, objectif) ? Quels sont les risques potentiels associés à ce soutien financier pour l'institution fournissant le financement, l'OSR et les partenaires de l'OSR ?



## Bibliographie

- Christen, Robert Peck, Brigit Helms et Richard Rosenberg. *Cadre d'évaluation des institutions de microfinance*. Outil technique du CGAP N° 4. Washington, D.C.: CGAP and Pact Publications, 1999.
- Consultative Group to Assist the Poor. *Appraisal Format for Networks*. Washington, D.C.: CGAP, à paraître.
- Die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). *Microfinance Associations (MFAs): Their Role in Developing the Microfinance Sector*. Eschborn, Allemagne : GTZ, 2003.
- Forster, Sarah, Seth Greene et Justyna Pytkowska. *The State of Microfinance in Central and Eastern Europe and the New Independent States*. Washington, D.C. : CGAP, juillet 2003).
- Norell, Dan, Georgia Emory-Smith et Tim Bruett. *How Do International Networks Manage Grants, Investments et Loans to Their Partners and Affiliates?* Note Focus n° 1 du SEEP. Washington, D.C. : CGAP, mai 2003).
- Small Enterprise Education and Promotion Network. *The 7 Cs for Improving Technical Service Delivery to Microfinance Institutions : A Practical Guide for Microfinance Institutions, Technical Service Providers et Donors*. Washington, D.C. : SEEP, 2003.
- Small Enterprise Education and Promotion Network. *Network Capacity Assessment Tool*. Washington, D.C. : SEEP, 2000.
- Small Enterprise Education and Promotion Network. *SEEP Network Directory*. Washington, D.C. : SEEP, 2003.
- Women's World Banking. *Regional Program to Build Microfinance Networks in Africa—1999 Senegal Meeting Networks Report*. New York : WWB, 1999.

# Caractéristiques des OSR

## Annexe : Synthèse des profils d'OSR †

OSR	Classification des OSR				Spectre d'activité				Portée géographique			Source de financement des OSR (%)					
	Association de microfinance	Services techniques	Participation au capital	Financier	Développement plurisectoriel	MF avec des composantes santé/éducation	MF et services associés	MF uniquement	Nationale	Régionale	Mondiale	Bailleurs de fonds publics	Bailleurs de fonds privés	Prêts	Revenus sur investissements	Frais d'adhésion	Bénéfices
ACCIÓN			•				•			•	26	52			0,7	14	7,3
AFRACA	•				•				•		50			1	47	2	
AFMIN	•						•		•		80				5	15	
BWTP	•							•	•		20	75			5		
CASHPOR		•						•	•		99				1		
CRS			•		•					•	59	33					8
CIDR		•			•			•	•		77	23					
CERISE	•							•		•	54				14	32	
DID			•					•		•	86	7		2		5	
ECLOF			•					•		•	95			1		4	
FINCA			•					•		•	30	11				59	
FFH		•			•					•	31	59				10	
FWWB				•				•			10	5	80	1	1	3	
Grameen F		•						•		•	12	85		1		2	
Grameen T		•						•		•	81	2		14	3		
GRET			•		•				•		95	5					
INAFI	•						•			•	80				20		
IMI/IPC			•				•			•				75			25
MEDA			•				•			•	28	15	34	1	22		
MFC		•					•		•		59				2	39	
MFN	•							•		•	92				4	4	
Opportunity			•			•				•					88	12	
Profund				•				•	•							10	90
Pro-Mujer			•		•				•		56	42		1		1	
Sa-Dhan	•						•	•			76			2	5	17	
Save			•		•		•			•	34	66					
ShoreCap				•			•			•	65	5					30
SEEP	•						•			•	73	10		0,3	3,7	13	
Unitus				•			•			•	20	75		1		5	
WSBI		•					•			•					95	5	
WWB		•					•			•	70	20		10			
WOCCU		•				•				•	76	2		1	16	5	
World Vision			•		•					•	25	75					

† Profils à la mi 2003 ; les OSR n'ont pas fourni d'informations pour toutes les rubriques ; certaines marques ont été déplacées vers une catégorie voisine ou placées entre deux catégories pour mieux refléter le profil ; on trouvera des informations plus détaillées dans les profils individuels d'OSR sur le site internet [www.themix.org](http://www.themix.org).

# Caractéristiques des partenaires

## Annexe : Synthèse des profils d'OSR †

OSR	Statut des partenaires			Statut réglementaire des partenaires					Statut initial de la clientèle des partenaires		
	Partenaires indépendants	L'OSR fournit une assistance depuis le début	Créés par l'OSR	Aucun partenaire réglementé	Moins de la moitié des partenaires sont réglementés	Environ la moitié des partenaires sont réglementés	Plus de la moitié des partenaires sont réglementés	Tous les partenaires sont réglementés	La majorité des clients vivent avec moins d'1\$US par jour	Clientèle variée	La majorité des clients appartient à des populations vulnérables non pauvres
ACCIÓN	•		•				•			•	
AFRACA	•									•	
AFMIN	•			•					•		
BWTP	•					•				•	
CASHPOR	•	•	•			•					
CRS	•	•	•		•				•		
CIDR			•				•		•		
CERISE	•			•						•	
DID	•	•					•			•	
ECLOF	•		•		•					•	
FINCA			•	•					•		
FFH	•					•			•		
FWWB	•			•					•		
Grameen F	•	•			•				•		
Grameen T		•			•				•		
GRET			•			•			•		
INAFI	•					•			•		
IMI/IPC			•					•		•	
MEDA	•	•	•					•		•	
MFC	•				•					•	
MFN	•						•			•	
Opportunity		•			•				•	•	
Profund	•									•	
Pro-Mujer			•	•					•		
Sa-Dhan	•				•				•		
Save	•		•		•				•		
ShoreCap	•								•		
SEEP	•							•		•	
Unitus	•					•				•	
WSBI	•							•		•	
WWB		•			•					•	
WOCCU	•	•						•		•	
World Vision			•		•				•		

† Profils à la mi 2003 ; les OSR n'ont pas fourni d'informations pour toutes les rubriques ; certaines marques ont été déplacées vers une catégorie voisine ou placées entre deux catégories pour mieux refléter le profil ; on trouvera des informations plus détaillées dans les profils individuels d'OSR sur le site internet [www.themix.org](http://www.themix.org).

# Responsabilité vis-à-vis des résultats et transparence

## Annexe : Synthèse des profils d'OSR †

OSR	Propriété et gouvernance					Participation du partenaire à la gouvernance de l'OSR				Informations sur les résultats financiers et la performance				Application des normes de performance		
	Pas de participation au capital ni de rôle de gouvernance	Pas de participation au capital, mais présence de droit au conseil d'administration	Part minoritaire	Part majoritaire	L'OSR détient l'intégralité du capit	Les partenaires ne figurent pas au conseil d'administration	Les partenaires ont le droit de vote au conseil d'administration	Certains partenaires figurent au conseil d'administration	L'OSR est gérée par les partenaires	Pas d'informations fournies	Informations sommaires uniquement	Publication des états financiers audités	Résultats publiés et disponibles	Uniquement par le biais de la publication des résultats	Par le biais de la revue de pairs et par le réseau	Le non-respect des normes entraîne la désaffiliation
ACCIÓN	•	•	•			•				•		•		•	•	
AFRACA	•								•				•			
AFMIN		•					•				•			•		
BWTP	•									•					•	
CASHPOR	•	•						•			•			•		
CRS	•	•	•	•	•	•					•			•		
CIDR	•	•				•					•		•			
CERISE	•								•	•				•		
DID	•	•				•					•			•		
ECLOF		•						•			•			•	•	
FINCA					•			•				•		•		
FFH	•					•					•		•			
FWWB	•					•					•			•		
Grameen F	•					•					•			•		
Grameen T		•	•			•					•			•		
GRET	•	•		•		•					•			•		
INAFI	•						•				•			•		
IMI/IPC			•	•		•					•	•		•		
MEDA	•	•	•	•		•				•			•			
MFC	•							•			•		•			
MFN	•								•			•			•	
Opportunity		•	•	•	•			•			•				•	
Profund			•				•					•	•			
Pro-Mujer					•			•			•			•		
Sa-Dhan	•								•		•		•			
Save	•	•	•	•		•					•			•		
ShoreCap			•			•										
SEEP	•								•		•					
Unitus				•		•					•				•	
WSBI	•								•		•		•			
WWB		•	•					•				•		•		
WOCCU	•							•				•			•	
World Vision					•	•				•				•		

† Profils à la mi 2003 ; les OSR n'ont pas fourni d'informations pour toutes les rubriques ; certaines marques ont été déplacées vers une catégorie voisine ou placées entre deux catégories pour mieux refléter le profil ; on trouvera des informations plus détaillées dans les profils individuels d'OSR sur le site internet [www.themix.org](http://www.themix.org).

# Services offerts par les OSR

## Annexe : Présentation sommaire des profils d'OSR†

OSR	Services financiers des OSR				Rémunération des OSR pour les services techniques			Prestation des services techniques			Promotion stratégique de la microfinance			
	Pas de lien financier contractuel	L'OSR agit en tant que courtier ou offre une garantie pour le financement	L'OSR accorde des prêts à ses partenaires	L'OSR prend une participation auprès de ses partenaires	L'OSR subventionne l'intégralité du coût des services techniques	Le partenaire paye un tarif aménagé	Le partenaire règle l'intégralité du coût des services techniques	Par le personnel de l'OSR	Prestation effectuée aussi bien en interne qu'en externe	Tous les services techniques sont assurés par des prestataires externes	Aucune activité de ce genre	L'OSR participe à l'élaboration de la politique stratégique dans le pays du bailleur	Dans certains pays en développement	Effort mondial
ACCIÓN		•	•	•		•	•		•			•		•
AFRACA	•					•			•				•	
AFMIN		•				•			•				•	
BWTP	•					•			•					•
CASHPOR		•	•	•		•			•				•	
CRS	•	•	•	•		•			•			•	•	
CIDR	•	•	•		•			•				•	•	
CERISE	•											•		
DID	•	•		••		•			•			•	•	
ECLOF			•			•			•				•	
FINCA			•	•		•			•					•
FFH		•				•			•			•		
FWWB			•			•			•				•	
Grameen F			•		•				•			•		
Grameen T				•		•			•					•
GRET		•		•	•	•			•				•	
INAFI	•					•			•					•
IMI/IPC			•	•				•					•	
MEDA	•	•	•	•		•			•				•	
MFC	•						••		•					•
MFN	•					•			•					•
Opportunity		•	•	•			•		•			•	•	
Profund			•	•									•	
Pro-Mujer		•	•			•			•		•			
Sa-Dhan	•				•	•	•		•				•	
Save		•		•	•				•			•	•	
ShoreCap				•		•			•		•			
SEEP		•				•			•		•			
Unitus		•	•	•		•			•		•			
WSBI		•				•			•					•
WWB		•				•			•				•	•
WOCCU	•					•			•				•	
World Vision				•		•			•			•		

† Profils à la mi 2003 ; les OSR n'ont pas fourni d'informations pour toutes les rubriques ; certaines marques ont été déplacées vers une catégorie voisine ou placées entre deux catégories pour mieux refléter le profil ; on trouvera des informations plus détaillées dans les profils individuels d'OSR sur le site internet [www.themix.org](http://www.themix.org).



## ANNEXE 1 Profil consolidé des OSR

Le CGAP encourage les bailleurs de fonds à considérer l'appui aux OSR et à leurs partenaires comme un moyen efficace de s'impliquer en microfinance. Un bailleur de fonds doté d'une capacité technique ou en personnel limitée peut maximiser la rentabilité des fonds dont il dispose en les confiant à des OSR bien gérées qui peuvent être mieux placées pour fournir une assistance financière et technique directe à leurs IMF partenaires. Les OSR ont apporté une contribution essentielle dans de nombreux domaines : élaboration de normes, promotion des échanges entre opérateurs, responsabilisation mutuelle, refinancement, prestation de services techniques. Les bailleurs de fonds éprouvent cependant des difficultés à comparer les réseaux entre eux car les organisations qu'ils regroupent présentent tout autant de différences que de similarités.

Dans ce contexte, le CGAP et le réseau SEEP Network ont invité dirigeants de réseaux

et bailleurs de fonds à un atelier organisé en octobre 2002 pour débattre du rôle des réseaux dans la promotion des services financiers destinés aux pauvres. La poursuite des discussions jusqu'en avril 2003 a abouti à la création d'un profil d'organisation de soutien aux réseaux. Trente-trois OSR ont complété un profil individuel en résumant des informations de base et en se positionnant sur une série de diagrammes destinés à différencier les aspects essentiels de leurs opérations<sup>1</sup>. Les résultats de ces profils individuels ont été regroupés au sein du profil consolidé afin d'offrir une présentation générale des types d'OSR et de leurs activités à la mi 2003. La Note Focus « Qu'est-ce qu'un Réseau ? la Diversité des Réseaux de Microfinance Actuels » poursuit l'analyse des informations recueillies par le biais des profils.

Les diagrammes de ce profil consolidé ne reflètent pas toujours la totalité des 33 OSR dans la mesure où toutes les OSR n'ont pas forcément répondu à chaque rubrique du profil individuel.

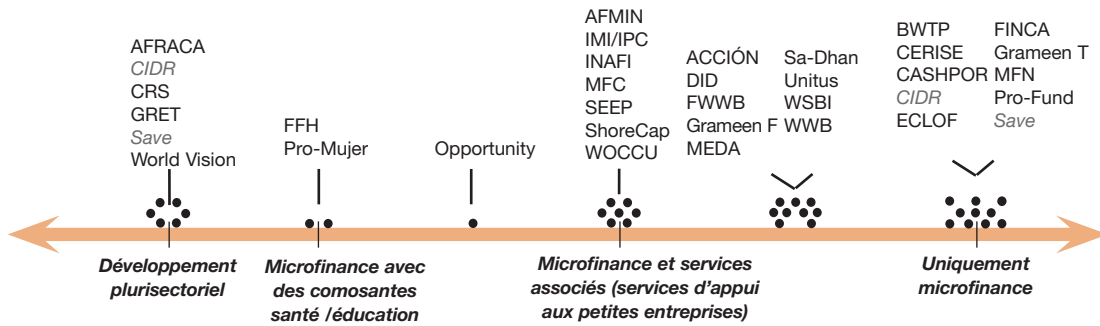
I. Présentation générale	
<b>A. Exposé de la mission des organisations de soutien aux réseaux (OSR)</b>	Les missions des OSR dans le secteur de la microfinance varient sur de nombreux points, notamment en ce qui concerne la clientèle cible, la portée géographique et les objectifs. Il est important de replacer les résultats d'une OSR dans le contexte de la mission et des objectifs qu'elle s'est fixés.
<b>B. Description des partenaires/membres/affiliés</b>	En fonction de la relation existant entre l'OSR et les organisations à laquelle elle apporte son soutien, différents termes sont utilisés pour décrire cette relation. Pour les besoins de ce profil, le terme partenaire renvoie à toutes ces relations, y compris celles forgées avec des membres et des affiliés.
<b>C. Nombre de partenaires</b>	Le nombre de partenaires varie de 4 (Pro-Mujer) à 236 (Catholic Relief Services).
<b>D. Importance du personnel employé à temps plein par l'OSR</b>	Le personnel peut comprendre entre 1 personne employée à mi-temps (Banking with the Poor Network) et 1 755 personnes (FINCA International).
<b>E. Pourcentage des partenaires affichant un rendement des actifs positif (ROA)</b>	Seules 20 des 33 OSR ont fourni un pourcentage de partenaires affichant un ROA positif : BWTP, INAFI, MFC, MFN, CASHPOR, Grameen Trust, WOCCU, WWB, WSBI, ACCIÓN, DID, FINCA, IMI/IPC, Opportunity, Pro Mujer, Save, World Vision, FWWB, ProFund et Unitus. Les ROA communiqués étaient compris entre 10% (FWWB) et 92% (ProFund). Certaines OSR ont fourni d'autres mesures de rentabilité, telles que l'autosuffisance financière.
<b>F. Nombre total de clients (actifs) des partenaires</b>	Le nombre de clients actifs des partenaires d'OSR est compris entre 70 000 (ECLOF) et 14 millions (BWTP).

<sup>1</sup> On trouvera des informations mises à jour au sujet des réseaux sur le site internet du MIX Market à l'adresse <http://www.mixmarket.org/en/partenaires/partenaires.quick.search.asp>.

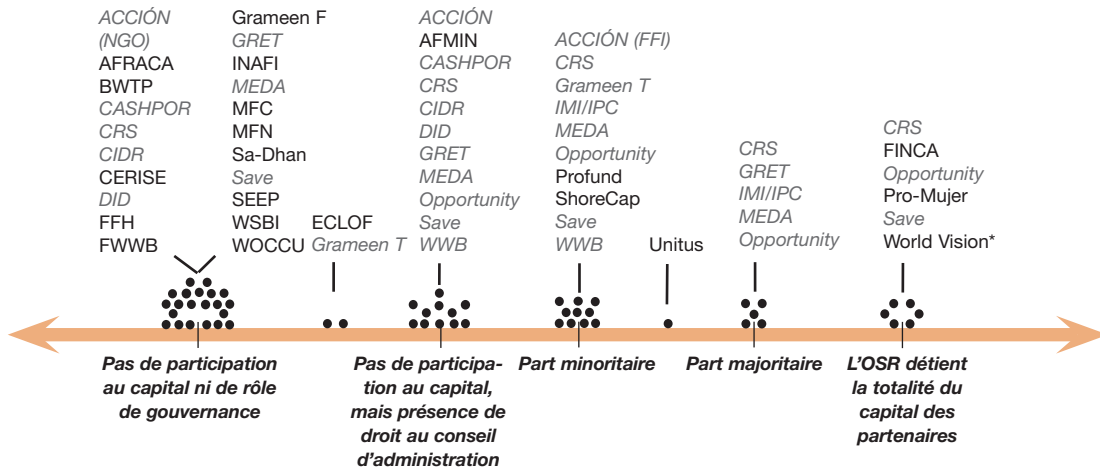
# PROFIL CONSOLIDÉ DES OSR

## II. Modèle de fonctionnement de base

### A. SPECTRE D'ACTIVITÉ

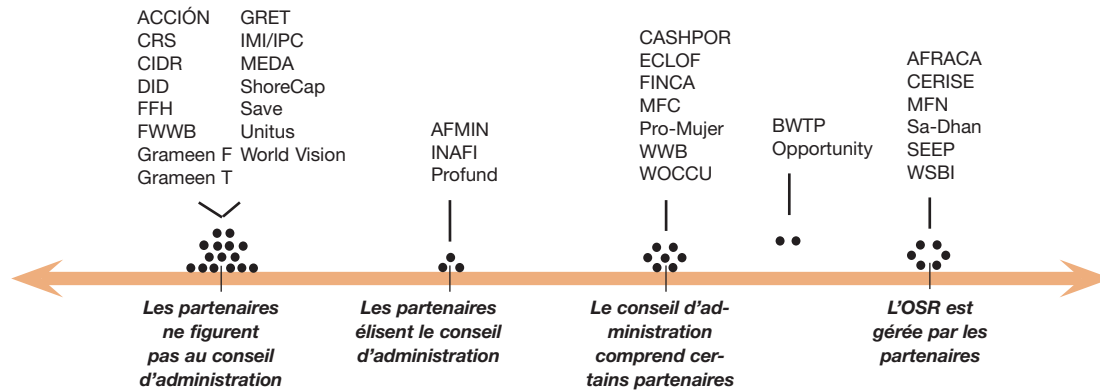


### B. PROPRIÉTÉ ET GOUVERNANCE



\* World Vision détient la totalité des parts ou exerce un contrôle total sur le conseil d'administration de ses partenaires.

### C. PARTICIPATION DES PARTENAIRES À LA GOUVERNANCE DE L'OSR

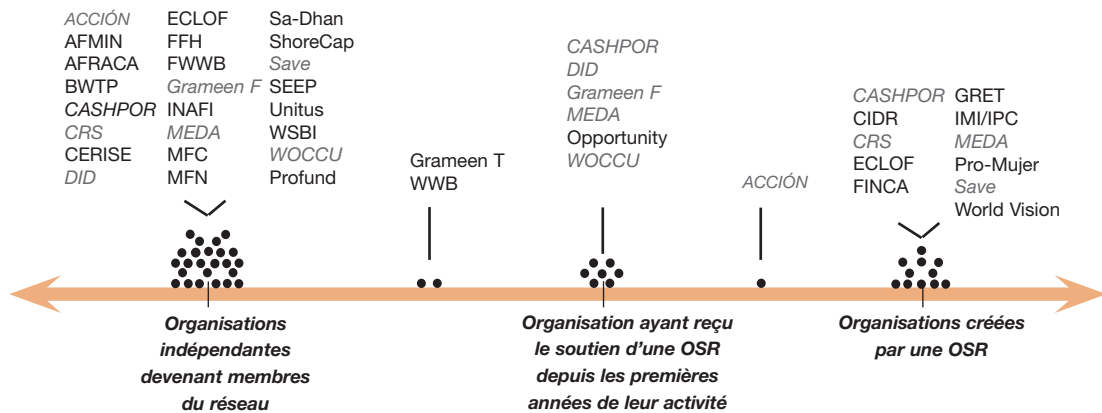


\* Les réseaux figurant dans plusieurs rubriques d'un même diagramme apparaissent en caractères italiques.

## PROFIL CONSOLIDÉ DES OSR

### II. Modèle de fonctionnement de base (suite)

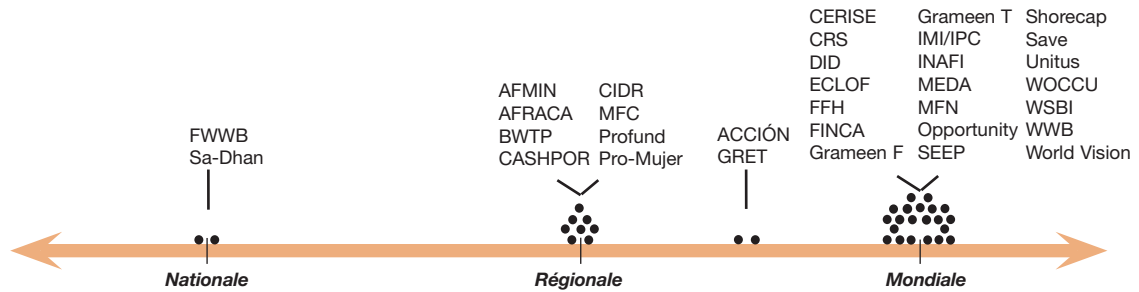
#### D. STATUT INITIAL DES PARTENAIRES



## PROFIL CONSOLIDÉ DES OSR

### III. Opérations

#### A. PORTÉE GÉOGRAPHIQUE



#### B. PRÉSENCE RÉGIONALE: Régions dans lesquelles opère l'OSR ou dans lesquelles se situent ses partenaires

	Afrique sub-saharienne	Asie	Amérique latine	Europe orientale, Asie centrale, NEI	Moyen-Orient, Afrique du nord	Amérique du nord, Europe occidentale
<b>OSR ayant des partenaires dans la région</b>	24	24	23	17	12	12
<b>Nombre de partenaires dans la région</b>	552	704	426	266	56	62

# PROFIL CONSOLIDÉ DES OSR

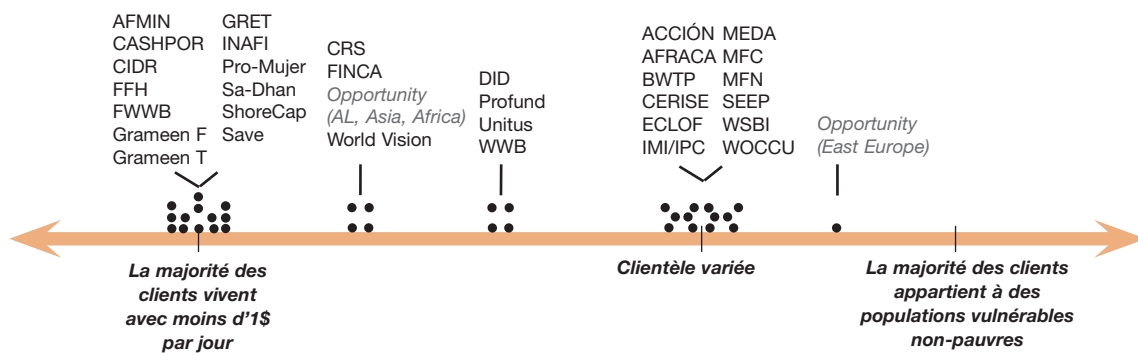
## III. Opérations (suite)

### C. STATUT RÉGLEMENTAIRE DES PARTENAIRES

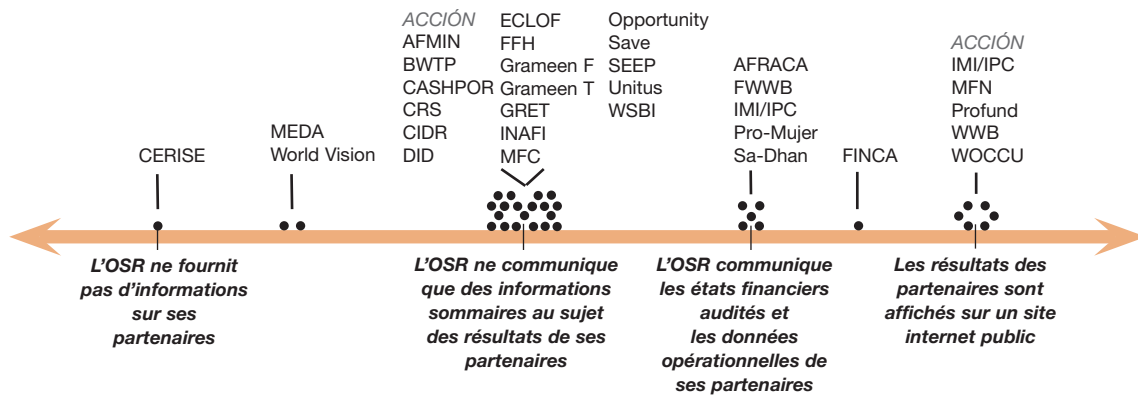
OSR ayant des partenaires dans cette catégorie  
Nombre de partenaires dans cette catégorie

Projet/informel	Fondation & ONG		Coopérative		Institution financière non bancaire		Banque (privilegiant la mf)	Banque (traditionnelle)
	Réglementé	Non réglementé	Réglementé	Non réglementé	Réglementé	Non réglementé		
10	9	25	17	7	19	7	18	6
57	127	593	118	34	91	24	79	64

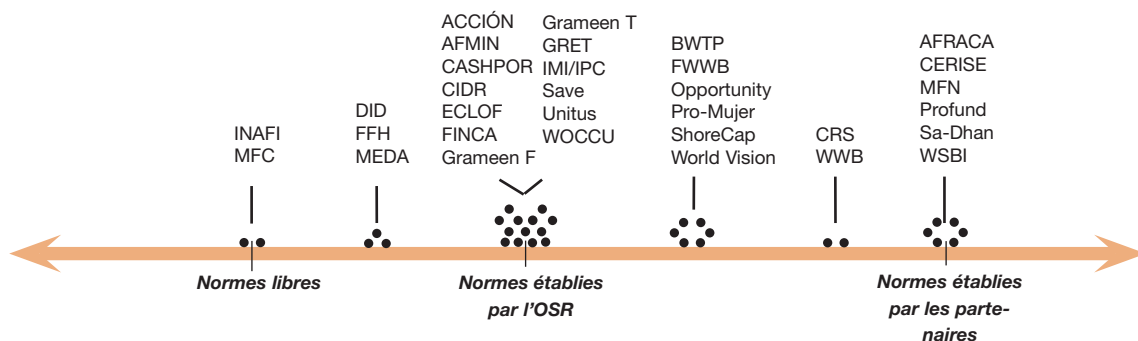
### D. DEGRÉ DE PAUVRETÉ INITIAL DE LA CLIENTÈLE DES PARTENAIRES



### E. INFORMATIONS SUR LES RÉSULTATS FINANCIERS ET LA PERFORMANCE



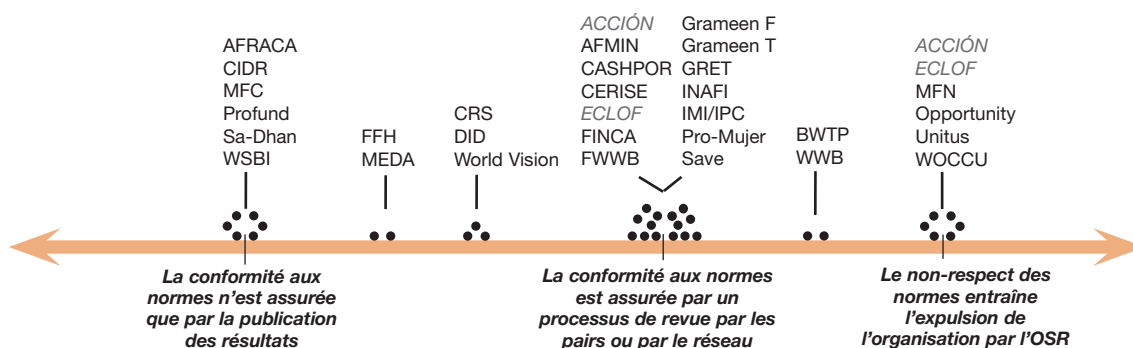
### F. NORMES DE PERFORMANCE ADOPTÉS POUR TOUT LE RÉSEAU (y compris les critères d'adhésion et les normes minimales de performance)



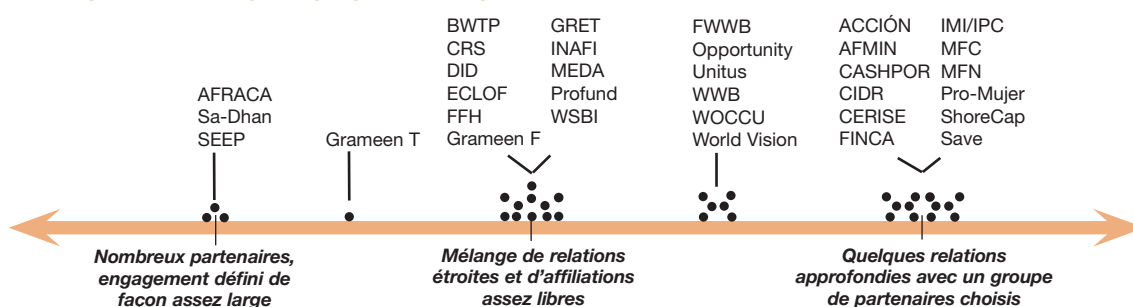
## PROFIL CONSOLIDÉ DES OSR

### III. Opérations (suite)

#### G. APPLICATION DES NORMES DE PERFORMANCE



#### H. NATURE DE LA RELATION AVEC LES PARTENAIRES



#### I. SOURCES DE FINANCEMENT DES OSR (en pourcentage)

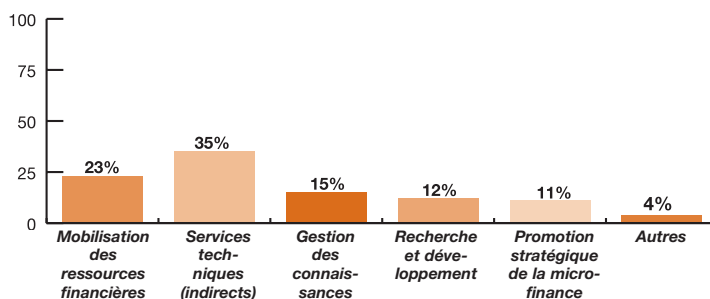
	Subventions publiques	Dons privés	Revenus des prêts	Revenus des investissements	Frais d'adhésion	Bénéfices	Autres*
AFMIN	80				5	15	
AFRACA	50			1	47	2	
BWTP	20	75			5		
CERISE		54			14	32	
INAFI		80			20		
MFC		59			2	39	
MFN	92				4	4	
Sa-Dhan	76			2	5	17	
SEEP	73	10		0,3	3,7	13	
CASHPOR	99				1		
CIDR	77	23					
FFH	31	59				10	
Grameen F	12	85		1		2	
Grameen T	81	2		14	3		
WOCCU	76	2		1	16	5	
WWB	70	20		10			
WSBI					95	5	
ACCIÓN	26	52			0,7	14	7,3
CRS	59	33					8
DID	86	7		2		5	
ECLOF		95		1		4	
FINCA	30	11				59	
GRET	95	5					
IMI/IPC				75			25
MEDA	28	15	34	1	22		
Opportunity					88	12	
Pro-Mujer	56	42		1		1	
Save	34	66					
World Vision	25	75					
FWWB	10	5	80	1	1	3	
Profund						10	90
ShoreCap	65	5				30	
Unitus		20	75			5	

\*Certaines OSR ont indiqué que les produits d'intérêts et autres frais, la prestation de services techniques et d'autres placements figuraient également parmi leurs sources de financement.

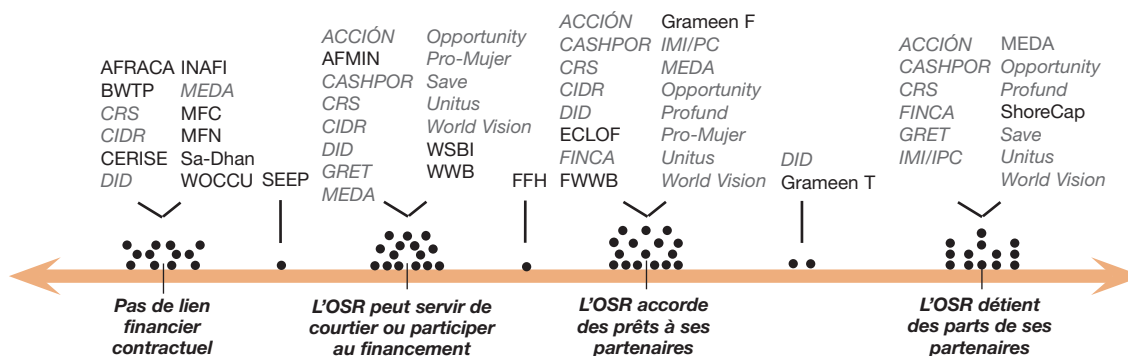
# PROFIL CONSOLIDÉ DES OSR

## IV. Services (suite)

### A. DEGRÉ DE L'EFFORT consacré par les OSR à certaines activités spécifiques (moyenne de tous les réseaux)



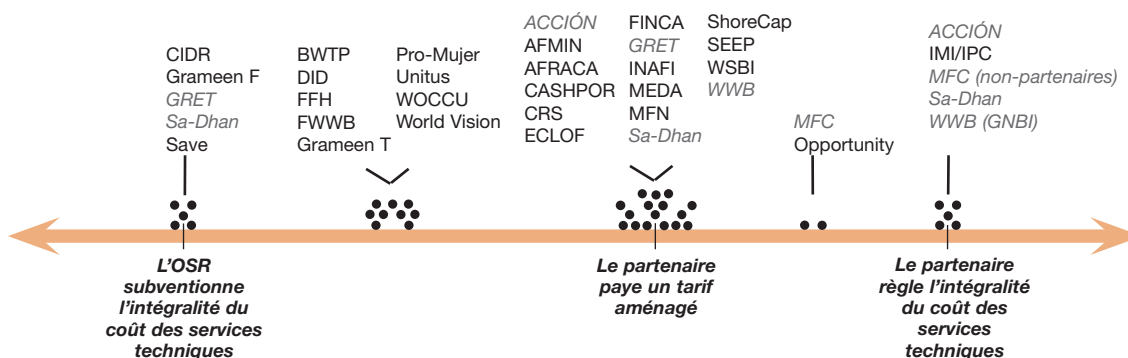
### B. CLASSIFICATION EN FONCTION DES SERVICES FINANCIERS OFFERTS



C-1. SERVICES TECHNIQUES : Types de services techniques offerts aux partenaires. Le terme 'Services techniques' désigne les prestations de conseil, la formation, les services d'assistance, etc. (le chiffre indiqué est celui du nombre total d'OSR offrant le service considéré)

Création d'institutions	Transformation institutionnelle (en IFF)	Développement et lancement de produits	Développement des RH	TI	Planification stratégique	Effizienz et réorganisation	Analyse financière et notation	Autres
19	14	24	23	24	25	25	24	15

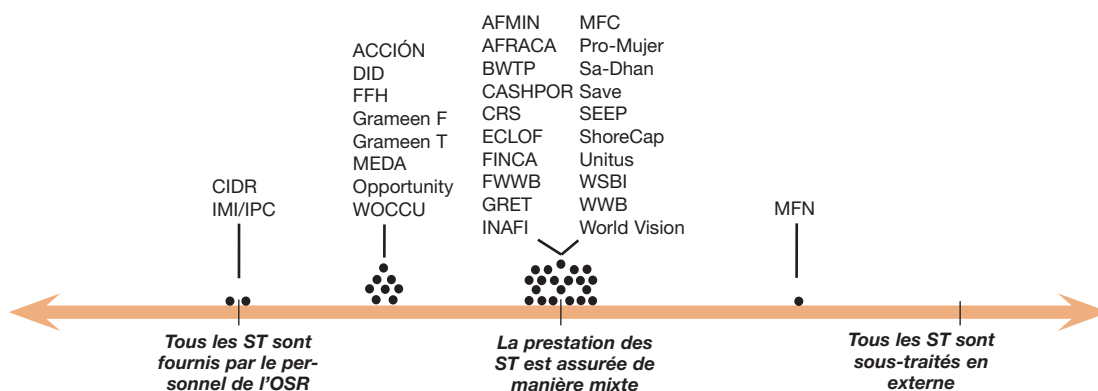
### C-2. RÉMUNÉRATION DES SERVICES TECHNIQUES OFFERTS PAR L'OSR



## PROFIL CONSOLIDÉ DES OSR

### IV. Services (suite)

#### C-3. PRESTATION DES SERVICES TECHNIQUES (ST)



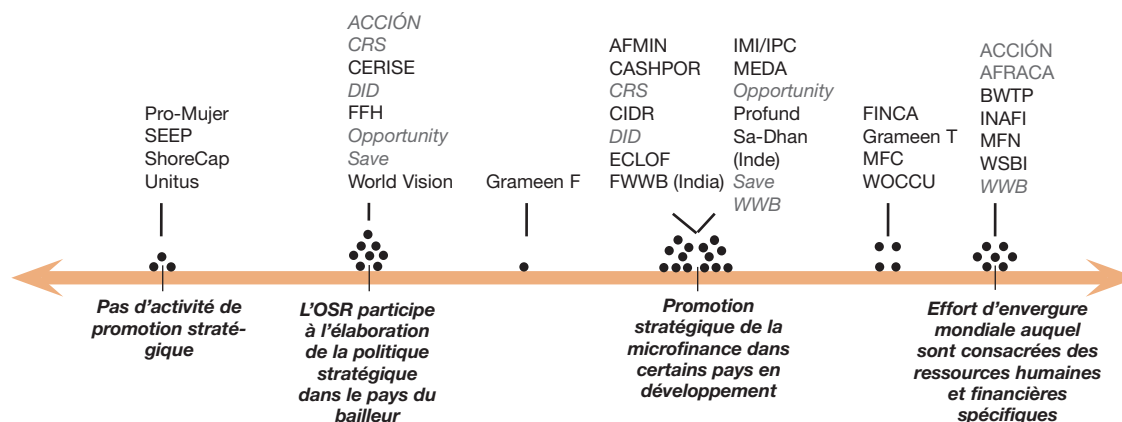
#### D. GESTION DES CONNAISSANCES : Supports de partage des expériences acquises à l'intérieur du réseau et dans tout le secteur de la microfinance (le chiffre indiqué reflète le nombre total d'OSR utilisant chaque méthode)

Groupes de travail/ équipes	Études de cas	Guides techniques	Echanges de personnel	Listes de discussion/ réunions virtuelles	Site internet- Externe	Lettre d'information	Autres
23	28	28	25	9	30	20	15

#### E. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT: Innovation, recherche et lancement de nouveaux produits (le chiffre indiqué est celui du nombre total d'OSR utilisant chaque méthode)

Clients	Produits	Opérations	Technologie	Autres
23	28	29	25	12

#### F. PROMOTION STRATÉGIQUE DE LA MICROFINANCE : Efforts déployés par l'OSR et ses partenaires pour assurer la promotion de la microfinance auprès des pouvoirs publics nationaux et des autorités de surveillance des banques



La Note Focus N° 26 a été rédigée par Jennifer Isern, expert principal en microfinance et Tamara Cook, analyste de microfinance, appartenant toutes les deux au CGAP.

Les auteurs expriment leur reconnaissance pour les informations et suggestions reçues de chacune des 33 organisations qui ont accepté de fournir leur profil et les commentaires qui ont servi de base à la présente Note. La liste de ces organisations est donnée au tableau 1. Plusieurs collègues du CGAP, Elizabeth Littlefield, Matthew Brown, Brigit Helms et Alexia Latortue, ont contribué de manière appréciable. Tiphaine Crenn, Xavier Reille, Richard Rosenberg et Ousa Sananikone, tous collègues du CGAP, ont également fourni des commentaires utiles.

Nous vous invitons à faire circuler la présente Note Focus auprès de vos collègues ou à en demander des exemplaires supplémentaires.

Toutes les publications du CGAP sont disponibles sur le site internet du CGAP à l'adresse [www.cgap.org](http://www.cgap.org).