



Université du Québec  
à Rimouski

**Partenariat interorganisationnel et *empowerment* dans le secteur de la microfinance : l'influence des relations développées avec les organismes d'appui à la microfinance sur les capacités organisationnelles d'institutions de microfinance au Rwanda**

Thèse présentée

dans le cadre du programme du doctorat en développement régional

en vue de l'obtention du grade de *philosophia doctor*

Programme offert conjointement par

l'Université du Québec à Rimouski

et

l'Université du Québec à Chicoutimi

Par

**Marie-Grâce Ikirezi Ngabonzima**

**Juin 2017**



**Composition du jury :**

**Jeanne-Marie Rugira, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Marie-José Fortin, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Suzanne Tremblay, évaluatrice, Université du Québec à Chicoutimi**

**Denis Martel, examinateur externe, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue**

Dépôt initial le 24 octobre 2016

Dépôt final le 17 juin 2017



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



*À ma chère maman,  
À mon cher mari Athanase Kagina;  
À mes frères et sœurs,  
À toute ma famille,  
À tous ceux qui me sont chers,*

*Cette thèse est dédiée.*



## REMERCIEMENTS

Bien que peuplée de grands moments de solitude qui pourraient laisser penser qu'il s'agit d'un travail solitaire, une thèse de doctorat n'en est pas un. Elle est plutôt le fruit des efforts conjugués de plusieurs personnes. Par ces quelques mots, je tiens à adresser mes remerciements à tous ceux qui m'ont apporté leur précieux soutien tout au long de sa réalisation.

Je voudrais tout particulièrement remercier ma directrice de thèse madame Marie-José Fortin, professeure à l'Université du Québec à Rimouski, pour son accompagnement, ses conseils, ses qualités humaines et scientifiques, son soutien financier et moral, ses encouragements sans lesquels je ne serais jamais arrivée au bout de ce travail. Qu'elle trouve ici le témoignage de ma gratitude.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à tous mes professeurs pour les précieuses connaissances et les expériences enrichissantes qu'ils m'ont transmises tout au long de ma scolarité. Je remercie également tous les professeurs qui m'ont fait l'honneur d'accepter de faire partie des membres du jury de cette thèse malgré leur emploi de temps très chargé.

Je témoigne ma grande reconnaissance à mon mari Athanase Kagina pour son amour inconditionnel qui a été le pilier de ma persévérance. Sa patience, sa compréhension, ses conseils et ses prières m'ont été d'un grand réconfort durant les temps d'incertitude et de souffrance. Je ne pourrais jamais trouver les mots qu'il faut pour lui exprimer mes sentiments de gratitude. Je souhaite simplement que cette thèse lui procure fierté et satisfaction.

Je remercie profondément ma famille toujours présente, quoi qu'il arrive, malgré la distance géographique. Je désire de tout mon cœur que ma mère reçoive en échange de son amour, son courage et son exemple, le témoignage de ma grande affection. Je remercie ma sœur Michèle Ngabonziza pour son aide dans la traduction des textes en anglais. Un grand merci aussi à tous mes frères et sœurs qui ont appuyé, chacun à sa façon, mon projet d'études de doctorat pendant toutes ces longues années. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail la joie de leur contribution et le courage de ne jamais renoncer à leurs grandes ambitions.

Je suis très reconnaissante à tous ceux qui ont facilité la réalisation de ma recherche au Rwanda : les représentants des institutions de microfinance et des organismes internationaux d'appui à la microfinance qui m'ont accueillie, guidée et fourni l'information recherchée. Qu'ils en soient grandement remerciés.

J'aimerais aussi remercier tous ceux qui ont cru en mon projet et manifesté l'intérêt à l'égard de cette thèse. Je pense particulièrement à ma belle-famille, à mes neveux et nièces, à mes amis et aux membres de la communauté de l'Emmanuel pour leurs encouragements, leurs prières et leurs marques d'affection.

Puisse le Seigneur Dieu, Auteur de ma vie et Source de mon inspiration, vous bénir tous.

## RESUMÉ

Cette thèse est située dans une réflexion générale sur le rôle du système de microfinance dans la lutte contre la pauvreté, un des plus grands enjeux de développement au niveau local et mondial. Son objectif était d'étudier les expériences de partenariat qui se développent entre les institutions de microfinance et les organismes internationaux d'appui à la microfinance au Rwanda afin de cerner leur nature et de comprendre si elles ont une contribution en matière de renforcement des capacités des institutions de microfinance (IMF) dans l'accomplissement de leur mission sociale envers les populations pauvres.

Le terrain du Rwanda choisi comme cadre de recherche se prête à cette étude en raison de la forte précarité socio-économique du pays au lendemain du génocide de 1994 qui s'harmonise avec le contexte global de l'étude. De plus, l'étude s'inscrit dans la continuation de notre recherche de maîtrise réalisée dans ce même lieu. C'est cette dernière qui a suscité notre intérêt à l'endroit des problématiques de partenariat en microfinance.

Au Rwanda et ailleurs dans le monde, de nouvelles possibilités de financement pour les populations n'ayant, auparavant, aucun accès aux prêts bancaires sont expérimentées, dont l'approche partenariale récente en microfinance et définie comme une stratégie intégrant la synergie entre les acteurs.

Cependant, le partenariat en microfinance reste peu documenté à ce jour. Les études portant sur les formes de partenariat dans ce secteur en général sont rares dans le monde et particulièrement en Afrique. Plus encore, celles qui concernent le partenariat entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance sont quasi inexistantes. Telle est l'une des contributions de cette thèse qui s'est penchée sur la pratique partenariale dans le système de microfinance en axant sur les relations liant les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance au Rwanda.

L'étude s'est inspirée des approches du développement territorial et de l'économie sociale et solidaire pour expliciter les concepts-clé de recherche, à savoir : l'*empowerment* organisationnel et le partenariat interorganisationnel. La méthode de recherche privilégiée est l'étude de cas, soit quatre institutions de microfinance (IMF) rwandaises travaillant avec un organisme international. Outre la recherche documentaire portant sur la période de 2007 (année du début du partenariat étudié) à 2011 (dernière année avant la recherche), les données ont été complétées par une série d'entrevues.

Guidée par nos questions de recherche, l'analyse a été faite en deux parties. Nous avons commencé par examiner la contribution que peut avoir le partenariat

IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance sur les capacités des IMF en termes de trois variables du pouvoir retenues pour l'étude : « le pouvoir en », « le pouvoir de » et « le pouvoir avec » correspondant respectivement aux capacités organisationnelles, opérationnelles et relationnelles en matière d'*empowerment* organisationnel avant d'analyser son évolution vers une relation interorganisationnelle équilibrée dans le secteur de la microfinance.

Les résultats de recherche ont révélé que, par une double approche de capacitation et d'autonomisation, les IMF ont acquis par le biais du partenariat de nouvelles ressources et compétences qui augmentent leurs capacités d'amélioration et d'extension des services financiers à leur clientèle pauvre. Parallèlement au pouvoir interne et opérationnel, les IMF ont acquis les capacités relationnelles leur donnant plus d'assurance et d'implication dans le processus partenarial avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance et dans les réseaux d'acteurs du même secteur. En même temps, les organismes ont acquis aussi des compétences en matière de connaissance du terrain et des populations locales, ce qui confère au partenariat l'image d'un échange réciproque où chacun donne et reçoit quelque chose en retour.

Pour ce qui est de l'évolution du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance, la recherche a montré que tout en suivant les mêmes étapes de négociation, d'entente et d'engagement que d'autres types de relations interorganisationnelles exposées dans la littérature, le partenariat examiné est évolutif. Il a passé par deux phases : celle du soutien à la survie des IMF et la phase actuelle de l'*empowerment* organisationnel. De plus, à l'étape examinée au moment de l'enquête, des signes de son évolution vers une relation équilibrée sont décelés. En effet, les nouvelles capacités acquises par les IMF génèrent des sentiments d'auto-estime et une implication plus importante que nous estimons favorables à l'équilibre partenarial fondé, d'après la littérature, sur l'équivalence des apports, des responsabilités et des bénéfices des parties concernées.

Mots-clés : développement territorial; économie sociale; partenariat inter-organisationnel; capacités; organisations; micro-crédit; *empowerment* organisationnel; Rwanda

## SUMMARY

This thesis is an outcome of a general reflection on the role of the system of microfinance in the fight against poverty, one of the greatest challenges to development, both at the local and global level. Its objective was to examine, through the documentary analysis and interviews, the experiences of partnership which develop between microfinance institutions and agencies supporting microfinance in Rwanda in order to identify their nature and to understand if they have a contribution in building the capacities of the microfinance institutions (MFIs) in the fulfilment of their social mission toward the poor.

The field of Rwanda chosen as research framework lends itself to this study because of the strong precarious socio-economic fabric of the country in the aftermath of the 1994 genocide that aligns with the overall context of the study. In addition, this study is part of the continuation of my postgraduate research carried out in the same place and after which my interest was aroused concerning the Problematic of partnership in microfinance.

In Rwanda and elsewhere in the world, new funding opportunities for the populations previously without access to bank loans are experienced henceforth the recent partnership approach in microfinance which is defined as a strategy for integrating the synergy between the actors.

However, at this time, there is limited records on the partnership in microfinance. The studies related to this type of partnership in this sector, in general, are rare throughout the world and particularly in Africa. Moreover, those which relate to the partnership between the microfinance institutions (MFIs) and agencies supporting microfinance are almost non-existent. Therefore, this thesis focuses on the partnership practice within microfinance systems with emphasis on the relationships linking MFIs and agencies supporting microfinance in Rwanda.

The study is based on the approaches of the territorial development and the Social and Solidarity Economy for explaining the key concepts of research namely: the organizational empowerment and inter-organizational partnership. The preferred research method is the documentary research covering the period from 2007 (start year of the partnership herein examined) to 2011 (the year before this research was carried out). The data have been supplemented by the interviews.

The research sample was composed of four MFIs consisting of two operating in the city of

Kigali and in the rural areas: SWOFT S.A. and ACB S.A and two providing services exclusively to the rural environment: *Uniclecam Ejo heza* and *Wisigara Uniclecam* and two agencies supporting microfinances: *Terrafina* microfinance and *AQUADEV CA*.

Guided by our research questionnaire, the analysis has been made in two parts. We began by examining the contribution that the partnership between MFIs and agencies supporting the microfinance may have on the capabilities of the MFIS in terms of three variables of the power selected for the study : "The power in", "the power of" and "the power with" corresponding respectively to the internal, operational and relational capabilities, in relation to organizational empowerment before analyzing its evolution toward a balanced inter-organizational relationship in the microfinance sector.

The research results revealed that, by using a dual approach of “*capacitation*” and empowerment, MFIs have acquired, through the partnership, new resources and skills which increase their capacity in terms of improvement and expansion of financial services rendered to their impoverished clientele. Alongside domestic and operational power, MFIs have acquired relational capabilities giving them more insurance as well as more involvement in the process of partnership with the agencies supporting microfinances and within the network of actors in the same sector.

In regards to the evolution of the partnership between MFIs and agencies supporting microfinances, the research results have revealed that while following the same steps of negotiation, agreement and commitment over and above inter-organizational relations, the studied partnership is scalable. It has passed through two phases: supporting MFIs in their survival phase as well as the organisational empowerment which is the current phase. In addition, at this stage, signs of its evolution toward a balanced relationship are detected. Indeed, the new capabilities acquired by the MFIs generate feelings of self-esteem and a more substantial involvement that we believe favorable to the balance of partnership based on the equivalence of inputs, responsibility and the profits of concerned parties.

Keywords: territorial development; social economy; inter-organizational partnership; capacity; organizations; microcredit; organizational empowerment; Rwanda

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RESUMÉ.....	xi
SUMMARY.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES FIGURES.....	xxi
LISTE DES TABLEAUX.....	xxii
LISTE DES ENCADRÉS.....	xxiv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET ACRONYMES.....	xxv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : COMBATTRE LA PAUVRETÉ : UN DÉFI MONDIAL.....	7
1.1 La pauvreté : plusieurs formes et plusieurs mesures.....	7
1.1.1 La pauvreté sous l'angle de la continuité.....	9
1.1.2 La pauvreté en termes de ses mesures.....	11
1.2 Considération historique des politiques et stratégies de lutte contre la pauvreté ...	18
1.3 La microfinance comme stratégie de réduction de la pauvreté.....	25
1.3.1 Description et définition du système de microfinance.....	26
1.3.2 Approches et contribution des programmes de microfinance dans la lutte contre la pauvreté dans le monde.....	31
1.3.3 Limites et défis du système de microfinance.....	36
CHAPITRE 2 : ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR LA MICROFINANCE ET LE DÉFI DE PÉRENNITÉ.....	45
2.1 Champs d'intérêt de recherche en microfinance.....	46
2.2 Problématique de recherche : la pérennité des IMF.....	56

CHAPITRE 3 : ANCRAGE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE.....	65
3.1  Approches théoriques du développement territorial .....	66
3.1.1  Approche Genre et développement .....	68
3.1.2  Développement local .....	74
3.1.3  Développement territorial.....	76
3.1.4  Développement économique communautaire .....	77
3.2  Approches théoriques de l'économie sociale et solidaire .....	79
3.2.1  Approche de l'économie sociale par les composantes de Desroche (1983).....	82
3.2.2  Approche par les acteurs, les activités et les règles de Claude Vienney (1994) .....	82
3.2.3  Approche par les valeurs de Defourny (1992) .....	83
3.2.4  Approche de Laville (1995) : la perspective de l'économie solidaire.....	84
3.3  Synthèse du chapitre : justification de l'ancrage de la recherche dans les champs de l'économie sociale et du développement territorial .....	88
3.3.1  Économie sociale et solidaire (ÉSS) et Développement local (DL) .....	90
3.3.2  Économie sociale et solidaire (ÉSS) et Développement économique communautaire (DÉC) .....	91
CHAPITRE 4 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE .....	93
4.1  Notion de partenariat dans les théories du développement territorialisé et de l'économie sociale et solidaire .....	93
4.1.1  Partenariat local : une stratégie du développement local .....	98
4.1.2  Partenariat interorganisationnel dans la coopération Nord-Sud.....	104
4.1.3  Partenariat interorganisationnel dans le système de microfinance.....	111
4.2  Concept d' <i>empowerment</i> dans les théories du développement et de l'économie sociale et solidaire .....	113
4.2.1  Concept d' <i>empowerment</i> dans les approches du développement .....	117
4.2.2 <i>Empowerment</i> organisationnel en économie sociale et solidaire : cas des institutions de microfinance .....	118
4.3  Cadre opératoire de la recherche.....	124
4.3.1 <i>Empowerment</i> organisationnel des institutions de microfinance .....	124
4.3.2  Partenariat interorganisationnel en vue de l' <i>empowerment</i> du système de microfinance .....	128

4.4	Questions et objectifs de recherche .....	133
4.4.1	Questions spécifiques de recherche .....	133
4.4.2	Objectifs de recherche.....	134
<b>CHAPITRE 5 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>		<b>137</b>
5.1	Positionnement dans la recherche qualitative et interprétative.....	137
5.2	Mise en contexte de la recherche : terrain de recherche .....	139
5.2.1	Situation géographique et administrative du Rwanda .....	139
5.2.2	Contexte socio-économique du Rwanda.....	140
5.3	Population et échantillonnage.....	158
5.4	Méthodes de collecte de données : recension des écrits et entretien semi-dirigé .	169
5.5	Méthodes d'analyse, d'interprétation et de présentation des données.....	171
5.6	Considérations d'ordre éthique.....	174
<b>CHAPITRE 6 : PROCESSUS PARTENARIAL IMF/ORGANISMES D'APPUI EN MICROFINANCE : analyse des capacités interne, opérationnelle et relationnelle des institutions de microfinance.....</b>		<b>177</b>
6.1	Partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance : un engagement négocié et contractuel entre les acteurs dans le système de microfinance? .....	179
6.1.1	Négociation dans le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance au Rwanda.....	181
6.1.2	Engagement et réalisations communes dans le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance .....	185
6.2	Amélioration des capacités internes et opérationnelles des IMF : y a-t-il une contribution du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance? .....	190
6.2.1	Sager Women Organisation Fund Trust S.A. (SWOFT S.A.) : profil historique et portrait organisationnel et opérationnel .....	191
6.2.2	<i>Amasezerano Community Banking</i> S.A. (ACB S.A.) : profil historique et portrait opérationnel.....	199
6.2.3	Unilecam <i>Ejoheza</i> : profil historique et portrait opérationnel.....	211
6.2.4	Unilecam <i>Wisigara</i> : profil historique et portrait opérationnel.....	220

6.2.5	Influence du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance sur l'évolution des capacités d'extension et d'intensification des services offerts aux populations pauvres par les institutions de microfinance étudiées .....	230
6.3	Amélioration des capacités relationnelles des IMF : Y-a-t-il une contribution du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance? .....	241
6.4	Conclusion partielle .....	247
CHAPITRE 7 : DISCUSSION : VERS UN PARTENARIAT ÉQUILIBRÉ EN MICROFINANCE .....		253
7.1	Partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance en vue de la survie des IMF.....	256
7.2	Partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance en vue de l'empowerment des IMF .....	258
7.3	Partenariat équilibré entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance : quelles perspectives?.....	259
7.3.1	Attentes par rapport au partenariat .....	260
7.3.2	Pouvoir des parties impliquées dans le processus de partenariat .....	266
7.4	Conclusion partielle .....	276
CONCLUSION GÉNÉRALE .....		279
1.	Retour à la problématique et aux objectifs de recherche .....	279
2.	Rappel des concepts-clés et de la démarche méthodologique de l'étude.....	281
3.	Résumé des résultats des recherche .....	283
4.	Limites de l'étude.....	296
5.	Propositions pour les recherches ultérieures .....	298
ANNEXE 1 : LES FORMES DE PARTENARIAT EN MICROFINANCE ET LEURS CARACTÉRISTIQUES .....		301
ANNEXE 2 : LES ACTEURS DE LA MICROFINANCE.....		305
ANNEXE 3 : GRILLE D'ANALYSE DOCUMENTAIRE POUR LES IMF .....		307
ANNEXE 4 : GRILLE D'ANALYSE DOCUMENTAIRE POUR LES ORGANISMES D'APPUI .....		311

ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES COORDINATEURS ET LES CONSEILLERS TECHNIQUES DES ORGANISMES D'APPUI .....	315
ANNEXE 6 : GUIDE D'ENTRETIEN POUR GÉRANTS DES IMF .....	319
ANNEXE 7 : GUIDE D'ENTRETIEN POUR MEMBRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES IMF .....	323
ANNEXE 8 : LE RWANDA DANS LA RÉGION DES GRANDS LACS AFRICAINS .....	327
ANNEXE 9 : CARTE ADMINISTRATIVE DU RWANDA I .....	329
ANNEXE 10 : CARTE ADMINISTRATIVE DU RWANDA II .....	331
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	333
Ouvrages .....	333
Rapports et autres documents administratifs.....	353
<i>Sites internet</i> .....	355



## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Processus de développement du partenariat.....	106
Figure 2 : Schéma d'une organisation .....	120
Figure 3 : Attentes vis-à-vis du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance.....	265
Figure 4 : Processus de transfert du pouvoir dans le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance.....	274

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Situation de la pauvreté dans le monde selon les estimations de la Banque Mondiale .....	2
Tableau 2 : Convergences des courants de l'Économie sociale et solidaire et du développement territorial .....	89
Tableau 3 : Les formes de partenariat local .....	101
Tableau 4 : Synthèse des caractéristiques du partenariat local interorganisationnel .....	110
Tableau 5 : Cadre opératoire du concept d'Empowerment organisationnel .....	126
Tableau 6 : Cadre opératoire du partenariat interorganisationnel en vue de l'empowerment .....	131
Tableau 7 : Provinces et districts constituant le terrain de recherche .....	140
Tableau 8 : Le rôle des acteurs de la microfinance au Rwanda .....	157
Tableau 9 : Aperçu général des organismes AQUADEV Central Africa et Terrafina microfinance .....	161
Tableau 10 : Description synthétique des institutions de microfinance faisant partie de l'échantillon d'étude .....	166
Tableau 11 : Thèmes et des sous-thèmes de recherche .....	169
Tableau 12 : Nombre de clients de SWOFT S.A. ....	195
Tableau 13 : Nombre de prêts décaissés par année au sein de SWOFT .....	196
Tableau 14 : Bilan de la situation financière de SWOFT S.A. pour quatre ans .....	198
Tableau 15 : Épargne des clients de SWOFT S.A. ....	199
Tableau 16 : Nombre de clients d'ACB S.A. ....	204
Tableau 17 : Les types de crédits offerts par ACB S.A. ....	205

Tableau 18 : Nombre de demandeurs de prêts au sein d'ACB S.A.....	207
Tableau 19 : Évolution du portefeuille de crédit au sein d'ACB S.A. ....	208
Tableau 20 : Évolution des dépôts au sein d'ACB S.A.....	209
Tableau 21 : Bilan de la situation financière d'ACB S.A. sur quatre ans .....	210
Tableau 22 : Opérations de prêts et d'épargne dans l'Uniclecam <i>Ejoheza</i> .....	220
Tableau 23 : Opérations de prêts et d'épargne dans l'Uniclecam Wisigara.....	227
Tableau 24 : Tableau synthétique de produit de crédits et d'épargne offerts par les quatre IMF étudiées (2012) .....	228
Tableau 25 : Soutien technique offert par les organismes internationaux d'appui à la microfinance aux IMF .....	234
Tableau 26 : Principales phases du partenariat observées dans quatre IMF et deux organismes internationaux d'appui à la microfinance (2012) .....	255
Tableau 27 : Pouvoirs acquis par les IMF leur permettant d'exercer plus de contrôle sur leur partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance .....	272

## LISTE DES ENCADRÉS

Encadré n°1 : Quelques dates et actions importantes dans l’histoire du système de microfinance.....	27
Encadré n°2 : Synthèse des caractéristiques de l’économie sociale et solidaire .....	88
Encadré n° 3 : Indicateurs socioéconomiques comparatifs.....	142
Encadré n° 4 : Tableau comparatif de la vision 2020 pour le développement au Rwanda et les objectifs de développement du millénaire .....	144
Encadré n° 5 : Petite histoire du secteur de microfinance au Rwanda.....	151
Encadré n° 6 : Le principe du warrantage.....	217

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET ACRONYMES

ACA: Aquadev central Africa

ACB: Amasezerano Community Banking S.A.

ACDI : Agence Canadienne de développement

AEE : Evangelistic Enterprise Rwanda (Association des églises évangéliques)

AMIR : Association des Institutions de Microfinance au Rwanda créée en juin 2007

ATD Quart monde : Agir tous pour la Dignité Quart monde

BAD : Banque Africaine de développement

BIT : Bureau International du travail

BM : Banque Mondiale

BNR : Banque nationale du Rwanda

CGAP : *Consultative Group to Assist the Poor* (Groupe consultative pour assistance aux populations pauvres)

DÉC : Développement Économique Communautaire

DIWATA : Development Initiatives for Women and Transformative

DH : Développement humain

DL : Développement local

DPRS : Documents stratégiques de réduction de la pauvreté

DT : Développement territorial

ÉS : Économie sociale

ÉSS : Économie sociale et solidaire

FAD : Fond africain de développement

FMI : Fonds Monétaire International

FENU : Fonds d'équipement des nations Unies

GeD : Approche genre et développement.

IBW : Institutions de Brettons woods

ICCO : *Inter-church organisation for développement coopération*

IDH : Indice du développement humain

IFD : Intégration des femmes dans le développement

IMF : Institutions de microfinance

IPM : L'indice de pauvreté multidimensionnelle (IPM)

IPH : Indicateur de la pauvreté humaine

MINAGRI : Ministère de l'Agriculture et de l'élevage

MINECOFIN : Ministère des Finances et de la Planification Économique

MINICOM : Ministère du Commerce, de l'Industrie, de la Promotion des Investissements, du Tourisme et des Coopératives

MIX MARKET : Microfinance Information Exchange (Organisme servant de cadre d'échange d'informations sur la microfinance)

Oikocredit International : organisme d'investissement solidaire pour la lutte contre la pauvreté dans les pays en développement

OIT : Organisation Internationale du travail

OMD : Objectif du millénaire pour le développement

ONAPO : Office nationale de la population

ONG : Organisme non gouvernemental

ONU : Organisation des Nations Unies

PAMF : Projet d'appui à la microfinance

PNUD : Programme des Nations unies pour le Développement

PSRP : Programme stratégique de réduction de la pauvreté

RDM : Rapport sur le développement dans le monde

RWF : Franc Rwandais

RMDH : Rapport mondial sur le développement humain

SACCO : Savings and credit cooperative (Coopérative d'épargne et de crédit)

SRP : Les stratégies de réduction de la pauvreté

SWOFT : *Sagar Women foundation Trust*

TROCAIRE : Agence officielle de développement de l'Église catholique irlandaise

UNICLECAM : Union des coopératives d'épargne et crédit agricole mutuel

UNIFEM : United Nations Development Fund for Women (Fonds des « nations unies pour les femmes)

USAID : U.S Agency for International Development (Agence des nations unies pour le développement international)

WIFT : *Women Institution Fund Trust (Fond d'affectation spéciale des Nations Unies pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes*

## INTRODUCTION

La lutte contre la pauvreté sous ses diverses formes n'a cessé de faire l'objet de recherches tout au long de l'histoire de l'humanité. Toutefois, malgré des efforts fournis pour la combattre, la pauvreté représente encore aujourd'hui une réalité de plus en plus présente et pesante. C'est ainsi que nombre de mesures plus inventives les unes que les autres sont proposées et/ou mises en place tant par les chercheurs, les experts, les politiciens et les praticiens de divers domaines, dont celui de la microfinance qui intéresse la présente recherche.

En effet, la lutte contre la pauvreté mondiale constitue un des grands défis de développement du 21<sup>ème</sup> siècle. Le premier objectif du millénaire pour le développement (OMD) va dans ce sens : réduire de moitié, entre 1990 et 2015, le pourcentage de personnes dont le revenu est inférieur à un dollar par jour et réduire de moitié la proportion des gens qui souffrent de la faim (Damon, 2010; Kabeer, 2005; ACDI, 2005). En adoptant les objectifs du millénaire pour le développement lors du sommet du millénaire en septembre 2000, les 189 États membres des Nations Unies se sont engagés à mettre en place des stratégies de développement adéquates à leur réalisation.

Toutefois, malgré des progrès substantiels réalisés, à la veille de la rencontre des dirigeants du monde pour évaluer le pas franchi dix ans après, le Secrétaire général des Nations Unies, Ban Ki-moon déclare dans la préface du rapport sur les OMD qu'« il est évident que les améliorations apportées aux conditions de vie des populations pauvres ont été scandaleusement lentes » (ONU, 2010 : 3). Il en résulte qu'un grand nombre de personnes continuent de vivre dans une situation d'extrême pauvreté (voir tableau n°1)

**Tableau 1 : Situation de la pauvreté dans le monde selon les estimations de la Banque Mondiale**

	Effectifs (milliard)	
	1981	2008
Seuil de 1,25 dollar par jour (extrême pauvreté)	1,94	1,29 soit 22%
Seuil de 2 dollars par jour (pauvres)	2,59	2,47 soit 42%

**Source** : Banque Mondiale (2012)

Mais, d'après l'ONU (2010), le problème de pauvreté est plus prononcé dans les pays de l'Afrique subsaharienne où 51% de la population vivent sous le seuil de la pauvreté de 1 \$ par jour. Face à ce constat, Sha Zukang, Secrétaire général adjoint aux Affaires Économiques et Sociales à l'Organisation des Nations Unies (ONU) affirme que :

[...] pour atteindre les OMD, il faudra prêter une attention accrue aux plus vulnérables. Il faudra adopter des politiques et des interventions visant à éliminer les inégalités persistantes, voire même croissantes, entre riches et pauvres, entre ceux qui vivent en milieu rural, dans des zones reculées ou dans des taudis et les populations urbaines mieux loties, entre ceux que désavantagent leur emplacement géographique, leur sexe, leur âge, un handicap ou leur appartenance ethnique et les autres. (ONU, 2010 :5)

Il y a là une incitation à se concentrer de façon particulière sur les personnes les plus touchées par la pauvreté en prenant référence les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). On peut trouver la même invitation dans d'autres discours des chercheurs, des praticiens ou des politiciens en rapport avec la pauvreté. Par exemple, les propos de Ban Ki-moon, dans son rapport de 2008, évoquent le premier OMD en ces termes : « À l'horizon de 2015 et au-delà, il ne fait pas de doute que nous pouvons atteindre l'objectif ultime : nous pouvons éliminer la pauvreté. » (Ban Ki-moon, 2008, cité par Damon, 2010 : 7).

En effet, depuis les années 2000, les OMD sont devenus une référence mondiale en matière de lutte contre la pauvreté. Mais il faut noter que le combat contre la pauvreté

remonte plus loin que les OMD. Ces derniers ne sont qu'un indicateur d'un nouvel éveil des consciences quant à la nécessité d'accélérer le processus déclenché dans les années 1970 pour parer aux effets de la crise socioéconomique marquée par « les problèmes de chômage, de précarité, d'exclusion sociale, de pauvreté que connaissent les personnes, les collectivités locales et régionales » (Assogba, 2000 : 1).

Dans ces conditions, les OMD constituent un rappel afin d'être plus inventifs pour créer et/ou renforcer des mesures, des programmes, des stratégies et des actions susceptibles d'améliorer les conditions de vie des populations les plus vulnérables. C'est dans cette ligne des stratégies de lutte contre la pauvreté que prennent place les programmes de microfinance centrés spécialement sur les couches les plus vulnérables de la population en matière d'accès aux prêts bancaires.

### **La microfinance dans la lutte contre la pauvreté**

*« La microfinance s'illustre comme étant l'outil le plus promoteur et le moins coûteux de lutte contre la pauvreté mondiale » (Jonathan Morduch, président du Groupe d'expert des Nations Unies sur les statistiques relatives à la pauvreté mondiale)*

*(Blondeau, 2006 :1)*

Pour plusieurs auteurs, depuis le milieu des années 1970, le système de microfinance a connu des succès remarquables auprès des populations pauvres qui lui valent d'être considéré comme un outil de réduction de la pauvreté (Hermes et Lensink, 2007; Boyé et al., 2006; Brau et Woller, 2004). C'est pour cette raison qu'à l'heure actuelle les pays, les communautés internationales et les ONGs misent sur le système de microfinance pour améliorer les conditions de vie des populations pauvres dans le monde en général et dans les pays en voie de développement en particulier. Il y en a d'ailleurs qui affirment que dans les pays en développement, et plus particulièrement ceux de l'Afrique, le développement de l'entrepreneuriat en microfinance a une large part dans la réduction de la pauvreté (Larivière et Martin, 1997).

En effet, au-delà de la grande diversité au niveau de ses formes et de ses actions, le système de microfinance tant dans les pays en développement que dans les pays industrialisés, au milieu rural qu'au milieu urbain, est de plus en plus considéré comme un instrument de lutte contre la pauvreté (Servet, 2010; Lapenu, 2007, Boyé et *al.*, 2006; Morduch, 2000). Il se présente, en fait, comme un véritable outil de développement et d'inclusion sociale compte tenu d'une gamme de services financiers et non financiers destinés aux populations pauvres en lien avec sa mission sociale.

Toutefois, quelques questions en rapport avec la mission sociale de la microfinance consistant à toucher les populations pauvres exclues des banques classiques surgissent souvent dans les débats. Parmi les interrogations les plus courantes, il y a notamment celle relative à leur clientèle : la microfinance touche-t-elle réellement les plus pauvres? Autrement dit, est-elle fidèle à sa mission sociale envers les populations pauvres et les exclus des banques classiques?

Tous ces questionnements et tant d'autres révèlent l'ampleur des défis auxquels fait face le secteur de la microfinance en matière de lutte contre la pauvreté. Ainsi, un bref historique de l'évolution du secteur et une réflexion sur sa mission sociale et économique, ses pratiques et ses perspectives s'imposent pour mieux comprendre sa place dans la lutte contre la pauvreté. Mais, au préalable, il semble important de comprendre la notion de pauvreté sous ses diverses formes afin de saisir le bien-fondé du combat engagé contre elle et dans lequel les programmes de l'économie sociale dont ceux de microfinance sont sensés jouer un rôle de premier plan.

Cette thèse aborde la problématique du renforcement des capacités organisationnelles du système de microfinance dans la lutte contre la pauvreté en se concentrant particulièrement sur la nouvelle approche de partenariat pratiquée par les institutions de microfinance et les organismes internationaux d'appui à la microfinance au Rwanda, un pays de l'Afrique centrale.

En plus des résultats de recherche d'une étude précédente réalisée au Rwanda<sup>1</sup> et portant sur le rôle de la microfinance dans le développement local, le choix de ce pays comme terrain de recherche s'explique par la pauvreté persistante résultant d'une combinaison de facteurs économiques et sociodémographiques qui fait qu'il est classé parmi les pays les plus pauvres du monde.

En effet, suite au manque d'accès tant aux services essentiels de base qu'aux ressources minimales monétaires et matérielles, la majorité des ménages rwandais vit dans un cercle vicieux de pauvreté se manifestant par une faible productivité, une diminution de revenus et une dégradation des conditions de vie au fil des ans. De ce fait, plusieurs stratégies de réduction de la pauvreté, dont celle consistant à soutenir les services de microfinance destinés aux populations pauvres, sont mises en place.

L'objectif de recherche est d'examiner si à travers les expériences de partenariat établies avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance s'opère l'*empowerment* des institutions de microfinance dans l'offre de services financiers aux populations pauvres. L'étude repose sur une approche qualitative centrée sur l'analyse de quatre cas d'institutions de microfinance en partenariat avec deux organismes internationaux d'appui à la microfinance. Elle s'articule autour de quatre parties.

Dans la première partie qui comprend deux chapitres, la recherche essaie d'abord d'explicitier la notion de pauvreté et par la même occasion celle de lutte contre la pauvreté. Ensuite, considérant que dans leur grande diversité les définitions et les approches de la lutte contre la pauvreté varient selon les contextes, elle circonscrit l'analyse au domaine de la microfinance et tente de comprendre dans quel sens et par quels moyens la pauvreté et le combat contre la pauvreté y sont abordés.

Enfin, ces réflexions nous mènent à retracer l'historique du système de microfinance en mettant l'accent sur les diverses étapes par lesquelles il a passé, les principales

---

<sup>1</sup> Notre mémoire de maîtrise intitulé « Le rôle de la microfinance dans la participation active des femmes au développement local au Rwanda ».

approches de recherche qui l'ont abordé, ses limites et les défis ainsi que sa contribution dans la lutte contre la pauvreté. Ainsi, nous précisons les contours de notre problématique de recherche et définissons la principale question de recherche.

La deuxième partie intègre deux chapitres qui présentent le cadre conceptuel et théorique de la recherche. La troisième partie est consacrée, quant à elle, à la méthodologie de recherche. La quatrième partie est composée de deux chapitres portant respectivement sur la présentation et la discussion des résultats de recherche. Pour clore le tout, la conclusion générale dresse un portrait global des résultats de recherche et fait état des questions qui pourraient être explorées par d'autres chercheurs.

## **CHAPITRE 1 :**

### **COMBATTRE LA PAUVRETÉ : UN DÉFI MONDIAL**

*La pauvreté dans l'abondance est le plus grand défi du monde contemporain.*

*(Banque Mondiale. 2001 : v)*

#### **1.1 LA PAUVRETÉ : PLUSIEURS FORMES ET PLUSIEURS MESURES**

Bien qu'elle soit une question d'actualité, la pauvreté a la particularité d'être un phénomène de tous les temps. Pour plusieurs auteurs (Klein et Champagne, 2011; Godinot et Viard, 2010 et 2000; Barrat, 1998; Bréban, 1984), la pauvreté est aujourd'hui présente comme elle l'a été dans un passé très lointain. Selon Barrat, « la pauvreté est là, et bien là, à toutes les époques » (Barrat, 1998 : 3). Son autre singularité est qu'elle se retrouve partout. La pauvreté est « dans toutes les régions du monde » (Mestrum, 2002 : 42). Il en résulte qu'elle a toujours été et reste une notion multiforme et multidimensionnelle dont la conception évolue à tout moment selon les époques (Klein et Champagne, 2011; Bréban, 1984), les lieux (Damon, 2010, Gomes et *al*, 2002) et les groupes sociaux concernés (Bréban, 1984).

Néanmoins, tout en étant partout présente, la pauvreté reste une notion contextuelle. Elle est souvent envisagée en lien avec une situation ou un lieu précis (Damon, 2010). De la sorte, souvent, les gens parlent de la pauvreté en prenant soin de préciser le contexte géographique ou le domaine concerné. Ainsi, les termes qui reviennent fréquemment se rapportent à « un contexte [ou] à un environnement » (Damon, 2010 : 27-28) tels que : pauvreté sociale, pauvreté économique, pauvreté mondiale, pauvreté dans les pays

développés, pauvreté dans les pays du tiers-monde, pauvreté en Afrique, en Europe, au Rwanda, etc. Par conséquent, d'après Barrat « la pauvreté dans le monde peut s'apprécier par continents, par grandes zones géographiques, nationalement et localement » (Barrat, 1998 : 105). C'est pour cette raison que malgré qu'elle représente « un problème mondial » (Gomes et *al*, 2002 : 398) identifié sur la base des caractéristiques mondialement reconnues, la pauvreté se définit de façon plus précise par rapport aux critères nationaux et/ou régionaux (Banque Mondiale, 2001).

La pauvreté est également une notion temporelle dont les traits principaux varient avec le temps en lien avec les conditions sociales et économiques qui prévalent à chaque période (Bréban, 1984). Selon cette auteure, « à chaque époque les types de pauvreté se renouvellent et les caractéristiques qui tendent à les définir changent, parce que leurs conditions de production ne sont pas les mêmes » (Bréban, 1984 :15). La Banque Mondiale (1990) abonde aussi dans ce sens mais insiste, quant à elle, sur l'influence des conditions culturelles dans la définition de la pauvreté dans une perspective temporelle. Elle estime que « la conception de la pauvreté a évolué dans le temps et varie énormément d'une culture à l'autre » (Banque Mondiale, 1990 : 31). Il s'ensuit qu'aussi bien au niveau temporel qu'au point de vue contextuel les représentations de la pauvreté changent continuellement, d'où une variété de définitions de la pauvreté (Klein et Champagne, 2011 : 32).

Le caractère multidimensionnel de la pauvreté ressort plus clairement dans la littérature sur la mesure de la pauvreté qui révèle un manque de consensus sur la définition de la pauvreté dans les différents domaines qui s'en préoccupent, ce qui fait que les approches des économistes diffèrent de celles de sociologues et que le point de vue des chercheurs académiques se distinguent de celui des praticiens. D'après Mestrum (2002), l'abondance des conceptualisations de la pauvreté dénonce l'absence, depuis le Moyen Âge, d'un cadre théorique approprié qui permettrait d'avoir une vision commune de la pauvreté d'autant plus que la complexité de cette notion ne facilite pas les choses mais

entraîne au contraire des risques de confusion entre ses différents aspects : causes, conséquences, manifestations.

C'est de là que proviennent les difficultés de définition de la notion de pauvreté et également celles de faire le choix des stratégies de lutte contre la pauvreté qui tiennent en considération des réalités spécifiques à chaque situation. En fait, dans le meilleur des cas, comme le précise Damon (2010), toute situation de pauvreté devrait être considérée compte tenu de son cadre spécifique. Selon lui, « les objectifs, les définitions et les indicateurs sont toujours à relativiser par rapport aux conditions et localisations dans lesquelles ils sont employés » (Damon, 2010 : 28).

Néanmoins, comme le soulignent Klein et Champagne (2011) ainsi que Paugam (2005), des efforts de conceptualisation de la notion de pauvreté de la part des chercheurs et de divers spécialistes tendent à dépasser ces difficultés et aboutissent à quelques approches qui reprennent des traits comparables de la pauvreté. Ainsi, on arrive à dresser des classifications de la pauvreté sous certains angles précis que Paugam considère comme étant « un cadre analytique susceptible de se prêter à des comparaisons à la fois dans l'espace et le temps » (Paugam, 2005 : 101).

### **1.1.1 La pauvreté sous l'angle de la continuité**

Les approches qui privilégient l'angle de la continuité distinguent deux formes de pauvreté : la pauvreté persistante ou héritée et la pauvreté épisodique. La pauvreté persistante s'observe chez les personnes, les régions et/ou sociétés qui ont été marquées par une longue histoire de pauvreté, de sorte que cette dernière soit considérée comme un héritage (Paugam, 2005, Barrat, 1998). Pour Paugam, il s'agit de « la pauvreté qui se reproduit de génération en génération tel un destin » (Paugam, 2005 : 101). Cette situation essentiellement « structurelle » (Paugam, 2005 : 101; Bréban, 1994 : 15) est, pour la

plupart des cas, la résultante de multiples problèmes cycliques<sup>2</sup> qui amènent les gens à la vivre comme si c'était « une fatalité » (Paugam, 2005 : 101).

La pauvreté épisodique, quant à elle, est plutôt conjoncturelle (Bréban, 1994 :15) et provient le plus souvent des changements d'ordre socio-économique plus ou moins passagers dans la vie des gens. Au cours des trois dernières décennies, la pauvreté épisodique a pris un nouveau visage. De plus en plus de personnes dans beaucoup de sociétés, tant dans les pays développés que dans ceux en voie de développement, ont subi des conséquences liées à la dégradation des conditions de vie et à la crise économique. Elles sont alors tombées subitement dans une situation de pauvreté jamais connue jusque-là. Plusieurs auteurs (Klein et Champagne. 2011, Paugam, 2005; Favreau, 2002; Bréban, 1994) qualifient cette situation de « nouvelle pauvreté ».

Apparu dans les années 1980-90, le concept de nouvelle pauvreté englobe plusieurs catégories de personnes qui, sans être pauvres, vivaient auparavant dans des conditions socio-économiques précaires et qui expérimentent de nouvelles situations de pauvretés, devenant ainsi désemparées par cet état de choses. Les personnes les plus touchées sont entre autres celles qui débutent leurs carrières, comme les jeunes travailleurs, les petits commerçants et les nouveaux entrepreneurs, mais aussi celles dont les conditions sociales et économiques sont fragiles et/ou instables, tels que les chômeurs. Klein et Champagne mettent également dans cette catégorie « les travailleurs à statut précaire, les familles monoparentales, les jeunes familles, les enfants, les femmes seules, les immigrants et les personnes âgées » (Klein et Champagne. 2011 : 34).

La crise économique, la précarité de l'emploi, les guerres et les conflits sociaux sont entre autres des facteurs qui entraînent ces nouvelles formes de pauvretés partout dans le

---

<sup>2</sup> Les causes de la pauvreté persistante sont étroitement liées les unes aux autres. « De multiples facteurs sont enchevêtrés les uns aux autres et forment la trame de la reproduction de la pauvreté » (Bréban, 1984 : 99). Les auteurs identifient plusieurs facteurs de la transmission de la pauvreté comme la croissance démographique, le chômage (Barrat, 2005, Bréban, 1984), les faibles revenus familiaux, le faible niveau d'éducation (Bréban, 1984). Bref, la pauvreté revêt plusieurs visages et reflète plusieurs situations car, selon la Banque Mondiale, elle « résulte de phénomènes économiques, politiques et sociaux qui interagissent et, souvent, se renforcent les uns les autres, aggravant ainsi le dénuement dans lequel vivent les pauvres » (Banque Mondiale, 2001 :1).

monde en général. Mais, dans les pays du Tiers Monde<sup>3</sup>, d'autres problèmes d'ordre politique et socio-économique tels que les problèmes de gouvernance, les guerres civiles, la sous-industrialisation et la sous bancarisation (Barrat, 2005) s'y ajoutent, rendant la situation de plus en plus grave. Donc, tout comme la pauvreté persistante, la nouvelle pauvreté résulte elle aussi d'un enchevêtrement de facteurs économiques et sociaux ou encore, selon Klein et Champagne, d'une « combinaison des effets pervers du développement économique et des lacunes de la protection sociale » (Santé et Société, 1990, cité par Klein et Champagne, 2011 : 34).

### **1.1.2 La pauvreté en termes de ses mesures**

D'autres approches abordent la pauvreté aux moyens de méthodes mises au point pour la mesurer et font une distinction entre la pauvreté monétaire et la pauvreté non monétaire. La mesure monétaire ou budgétaire, la plus employée de toutes (Paugam, 2005), consiste à définir le seuil de pauvreté en termes de revenus ou des moyens économiques des ménages. Le seuil de pauvreté correspond, dans ce sens, au niveau minimal de revenu pour le ménage (Kabeer, 2005), autrement dit « le niveau de revenu ou de consommation critique en dessous duquel un individu ou un ménage est défini comme pauvre » (Banque Mondiale, 2001 : 22). Le seuil de pauvreté absolue déterminé initialement par la Banque Mondiale en 1990 et repris par l'Organisation des Nations Unies (ONU) dans la définition des OMD est un dollar américain par jour. Avec le temps et la dégradation des conditions de vie, ce seuil a été révisé à 1,25\$ et à 2\$ pour les moins pauvres. Ce sont ces seuils qui sont employés par beaucoup d'organismes de développement, y compris les institutions de microfinance (IMF) dans la lutte contre la pauvreté.

Deux formes de pauvreté sont définies par rapport au seuil de pauvreté : la pauvreté absolue et la pauvreté relative. La pauvreté absolue conçue en termes de revenus et de

---

<sup>3</sup> Le terme Tiers-Monde fut largement employé après la deuxième guerre mondiale pour désigner d'abord le troisième monde (celui des pays non alignés), ensuite pour désigner les pays pauvres en voie de développement (terme couramment utilisé à l'heure actuelle) par opposition aux pays riches ou développés. (Barrat, 2005).

niveau de consommation constitue une forme de pauvreté reconnue par plusieurs auteurs (ATD<sup>4</sup> Quart monde, 2011; Damon, 2010; Godinot et Viard, 2010; Barrat, 2005; Gomes et *al.*, 2002; Mestrum, 2002). Elle renvoie au dénuement total caractérisé par la carence complète du « minimum vital » (Gomes et *al.*, 2002 : 398) permettant aux personnes de mener une vie décente. Dans cette optique, Barrat la définit comme « l'absence totale ou l'insuffisance totale de nombreux moyens de satisfaction de besoins les plus fondamentaux » (Barrat, 1998 : 6). Klein et Champagne soutiennent ce point de vue en précisant que les populations pauvres de cette catégorie sont incapables de combler les besoins de base, soit ceux « de se nourrir, de se loger et de se vêtir » (Klein et Champagne : 32).

Toutefois, ces mêmes auteurs nuancent cette conception, pourtant adoptée selon eux par l'Assemblée des Nations Unies, en montrant que si cette définition de la pauvreté en termes de besoins essentiels est appropriée aux pays en voie de développement, ce n'est pas le cas pour les pays développés. Ainsi, ils estiment que la définition de la pauvreté en termes de l'incapacité « d'accéder aux services et ressources nécessaires pour assurer la qualité de vie » (Klein et Champagne, 2011 : 32), offerts par une communauté à ses membres, convient mieux aux sociétés industrialisées.

C'est cette conception que nous retrouvons aussi chez Godinot et Viard (2010) qui décrivent les populations pauvres comme « les êtres humains qui n'ont accès à aucune des ressources indispensables pour pouvoir vivre dans la dignité » (Godinot et Viard, 2010 : 17). Mais contrairement à Klein et Champagne (2011), Godinot et Viard (2010) estiment cette conception de la pauvreté absolue en termes de problèmes d'accès aux possibilités offertes par la communauté, s'appliquent à toutes sortes de sociétés industrialisées ou non. Il ressort de ces deux conceptions une vision bidimensionnelle de la pauvreté absolue que nous adoptons pour cette recherche puisqu'à notre avis, dans toutes les sociétés, la pauvreté peut, à la fois, être envisagée sous l'angle de l'absence de besoins fondamentaux et sous

---

<sup>4</sup> Agir tous pour la Dignité.

celui de l'incapacité d'accès aux opportunités disponibles dans la société, et ce, dans toutes les sociétés.

La deuxième forme de pauvreté monétaire est la pauvreté relative déterminée selon Mestrum, soit « en fonction du seuil de pauvreté absolue [soit] par rapport au revenu moyen d'une société » (Mestrum, 2002 : 42). Selon cette dernière mesure, la pauvreté d'un ménage ou d'un individu est fonction du niveau de vie des autres individus ou groupes vivant dans le même contexte (Klein et Champagne, 2011, Gomes et *al.*, 2002).

Cependant, il faut remarquer que la définition de la pauvreté en termes de revenus pose des problèmes de délimitation entre les formes identifiées sous cet angle. Il y a des difficultés de fixer les frontières claires au-delà desquelles la personne passe de la pauvreté relative à la pauvreté absolue ou à l'extrême pauvreté. De ce fait, le terme de pauvreté sans aucun autre qualificatif est souvent d'usage et englobe alors les différents aspects de cette situation, ce qui ne facilite pas non plus la compréhension. Par exemple, selon Gomes et *al.*, « quelqu'un considéré comme pauvre dans les pays développés aura probablement un revenu supérieur à celui d'une personne considérée comme "aisée" dans un pays moins développé » (Gomes et *al.*, 2002 : 399).

Mais si nous nous en tenons à la conception générale, la pauvreté relative renverrait à une situation de pauvreté « moins grave » (Barrat, 1998 : 6) comparativement à la pauvreté absolue ou totale ou encore à la situation générale des autres membres de la société dans ce sens que l'insatisfaction de moyens de base est partielle, « momentanée, locale, ou limitée » (Barrat, 1998 : 6). Par contre, la pauvreté extrême correspondrait à une situation de pauvreté plus grave dans le sens du dénouement total, de la persistance de cette situation et du poids des conséquences de perte d'autonomie et/ou d'exclusion sociale qui en résultent (Klein et Champagne, 2011; Godinot et Viard, 2010; Brébant, 1984).

Dans cette optique, si certains auteurs comme Mestrum (2002) estiment que la pauvreté absolue et l'extrême pauvreté signifient la même chose, d'autres placent l'extrême pauvreté dans la continuation de la pauvreté absolue (ATD Quart du monde. 2011; Godinot

et Viard, 2010) et la considèrent comme le point culminant de la pauvreté ou encore l'état de misère caractérisé par « le cumul de précarités et de carences » (Godinot et Viard, 2010 : 18) dans tous les domaines, de façon constante et « aliénante » (Bréban, 1984 :15). D'autres qualifient les populations pauvres dans cette situation de plus pauvres (Bréban, 1984) ou encore de plus exclus, faisant allusion à l'exclusion sociale dont ils sont l'objet. Il y en a même qui emploient indistinctement les termes de pauvreté et d'exclusion sociale (Burstein, 2005, cité par Klein et Champagne, 2011). Toutefois, ces auteurs sans contredire cette idée montrent que tout en étant proche, ces termes définissent deux situations distinctes par le fait que, pour eux, l'exclusion sociale n'est que l'effet de la pauvreté extrême qui perdure.

À ce propos, optant pour le point de vue que l'exclusion sociale peut se manifester à la suite de « la pauvreté constante et durable » (Klein et Champagne, 2011 : 35), cette recherche épouse aussi la thèse de Castel considérant que « l'exclusion, c'est se voir privé de ressources minimales, tant en termes monétaires qu'en termes d'accès aux services et équipements collectifs » (Castel, 1991, cité par Klein et Champagne, 2011 : 35). De ce fait, elle se range du côté de ceux qui prennent l'exclusion tant comme une composante de la pauvreté et comme sa conséquence.

Plus précisément, elle adopte la considération de l'exclusion financière comme une forme de pauvreté, option privilégiée par le système de microfinance par l'offre de services financiers aux exclus du système bancaire classique (Bélisle, 2012, Boyé et *al.*, 2006). L'exclusion financière est donc ici envisagée comme un aspect de la pauvreté s'exprimant soit par le manque de ressources monétaires et/ou par les difficultés d'accès aux produits et/ou services financiers ordinairement disponibles à tous. Il nous faut préciser que la définition de l'exclusion financière adoptée dans cette étude est celle qui la considère sous l'angle de privation d'accès et/ou d'usage des services financiers. Autrement dit, l'exclusion financière est celle qui « a trait à l'incapacité à accéder aux services financiers appropriés, à une marginalisation et même à un handicap dans l'accès ou l'usage (Ramji,

2009; Molvant, Roux et Servet, 2007; Carbo, Gardener et Molyneux, 2005, cités par Bélisle, 2010 : 8).

Avant de terminer cette analyse des formes de pauvreté sous l'angle de revenus, il importe de signaler quelques avantages attribués à la mesure monétaire de la pauvreté tels que la mise au point du seuil de pauvreté qui constitue une référence générale au niveau international dans la représentation de ce qu'est la pauvreté absolue de manière quantifiable. Dans cette optique, Destremau et Salama trouvent que la mesure absolue de la pauvreté permet de mettre en évidence « l'ampleur et la profondeur de l'une des facettes de la pauvreté » (Destremau et Salama, 2002 : 7) en rapport avec les revenus des ménages.

De son côté, la Banque Mondiale ajoute que la mesure du seuil de la pauvreté offre la possibilité d'« en [la pauvreté] présenter une image globale dans le temps [...] elle permet aux gouvernements ou à la communauté internationale de se fixer les objectifs mesurables pour contrôler l'effet de leurs interventions » (Banque Mondiale, 2001 : 20). Dans ce même esprit, Pagès (2011) affirme que le fait de disposer d'une mesure monétaire universelle de la pauvreté permet de faire des comparaisons de revenus entre les nations et les groupes sociaux.

Néanmoins, la considération de la pauvreté sous le seul critère monétaire est très contestée par les auteurs (Paugam, 2005; Kabeer, 2005; Mestrum, 2002) qui la jugent incomplète. D'une part, le minimum vital sur lequel se base la définition de la pauvreté absolue constitue un sujet de controverse car il ne peut être le même dans tous les contextes (Kabeer, 2005, Mestrum, 2002). À titre d'exemple, Mestrum explique que « les besoins nutritionnels peuvent être différents en fonction du climat » (Mestrum, 2002 : 42). D'autre part, le seuil mondial de pauvreté, souvent pris comme une référence universelle, est aussi critiqué. D'un côté, il n'est pas toujours adapté aux contextes nationaux compte tenu des ressources économiques et sociales dont dispose chaque pays, ce qui fait que souvent la mesure du seuil national s'impose (Banque Mondiale, 2001).

D'un autre côté, la mesure du seuil de pauvreté se concentre sur le revenu ou le pouvoir d'achat comme indicateurs de la pauvreté mais ne permet pas de montrer les variations entre les niveaux de vie des individus ou des ménages pauvres (sous le seuil de pauvreté) étant donné qu'aucune autre dimension de la vie n'est considérée (Paugam, 2005; Kabber, 2005; Mestrum, 2002; Banque Mondiale, 2001, 1990). Ces auteurs sont tous d'accord que la pauvreté ne peut être que monétaire. D'ailleurs, mesurer la pauvreté sous ce seul critère est qualifié d'« arbitraire [et de] simpliste » (Paugam, 2005 : 5) d'où la pertinence de tenir compte des mesures non-monétaires portant sur les autres facettes de la pauvreté ou adoptant une approche plutôt qualitative.

Parmi les mesures non-monétaires les plus répandues se classe la méthode participative dite subjective. Cette dernière mesure la pauvreté à travers diverses analyses qualitatives (enquêtes, entretiens, groupes de discussion, récits de vie) auprès des populations pauvres. Dans ce cas, l'appréciation de la pauvreté se fait « du point de vue des populations pauvres eux-mêmes » (Kabeer, 2005 :118). L'implication des populations pauvres dans l'analyse de leur propre vécu constitue son originalité et sa force. Son efficacité repose, en effet, sur sa valeur scientifique fondée sur les données d'enquêtes (Klein et Champagne, 2011; Kabeer, 2005; Mestrum, 2002) ainsi que sur le fait de laisser parler les populations pauvres, ce qui peut garantir d'aboutir à une description de la pauvreté plus proche de la réalité (Destremau et Salama, 2002; Mestrum, 2002). Les personnes vivant en situation de pauvreté y sont considérées comme « des experts de la pauvreté » (Godinot et Viard, 2010 : 10; Mestrum, 2002 : 46). Notons que si ces personnes sont prises comme « les premiers experts de la pauvreté » c'est qu'« ils en ont l'expérience vécue et savent tout ce qu'elle signifie en termes de souffrance et de changements nécessaires » selon Godinot et Viard (2010 : 10).

Une des variantes de cette méthode que nous pouvons citer à titre illustratif est l'approche par les capacités dans laquelle les analyses qualitatives portent sur des capacités et/ou des potentialités à se réaliser en tant qu'être humain en s'inspirant du concept de

capacité tel que défini par Amartya Sen<sup>5</sup> (Kabeer, 2005; Destremau et Salama, 2002). La pauvreté est alors analysée compte tenu des indicateurs des besoins essentiels tels que l'alimentation, l'habillement, la santé, le taux de scolarisation, l'espérance de vie, la mortalité et des aptitudes et/ou des conditions de vie menant à une vie sociale de qualité comme l'estime de soi, la dignité humaine, la participation à la vie sociale, etc. (Kabeer, 2005; Paugam, 2005; Destremau et Salama, 2002; Banque Mondiale, 1999).

Dans ces conditions, les revenus et les biens matériels sont seulement pris en considération comme moyens permettant aux individus de réaliser leurs aspirations (Kabeer, 2005). Nous pouvons mentionner par exemple l'indice du développement humain (IDH) du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) qui mesure trois capacités : « vivre longtemps et en bonne santé; acquérir un savoir; accéder aux ressources permettant des conditions de vie décente » (Kabeer, 2005 : 103-104). Il nous faut souligner ici que si les méthodes qualitatives sont en général appréciées et préférées aux mesures monétaires de la pauvreté, elles subissent le grand reproche relatif à leur subjectivité quant aux techniques d'enquête et à l'interprétation des données recueillies et aux capacités des personnes de définir leur situation de pauvreté.

Donc, dans tous les cas, il ne faut pas perdre de vue le fait que mesurer la pauvreté s'avère un exercice très difficile (Paugam, 2005; Barrat, 1998) et qu'aucune mesure ne peut être suffisante pour définir la pauvreté dans toutes ses dimensions. Pour cette raison, Destremau et Salama (2002) insistent sur le fait que se limiter sur un aspect de la pauvreté est réducteur. C'est pourquoi une approche multidimensionnelle de la pauvreté conviendrait mieux même s'il s'avère nécessaire de garder à l'esprit que, comme l'affirme Mestrum, cette solution ne résout pas tous les problèmes car « les définitions multidimensionnelles ne sont pas moins ambiguës et qu'elles augmentent souvent plus qu'elles diminuent le brouillage sémantique » (Mestrum, 2002 : 37). Néanmoins, il semble que faute de trouver une meilleure solution cette dernière est la plus utilisée par les organismes internationaux dans la mesure de la pauvreté. Par exemple, c'est l'option qu'ont adoptée le PNUD et la

---

<sup>5</sup> Concepteur de l'approche de la pauvreté par les capacités et prix Nobel de l'économie en 1998.

Banque Mondiale dans leurs rapports sur le développement qui combinent la vision monétaire de la pauvreté avec la définition de la pauvreté en termes de conditions de vie (Banque Mondiale, 2001).

Cette recherche emprunte également la vision pluridimensionnelle de la pauvreté tout en adoptant l'angle de l'exclusion financière privilégiée par le champ de la microfinance dans lequel elle se positionne. De ce fait, la pauvreté est perçue dans une perspective multidimensionnelle inspirée de deux facettes indissociables de la pauvreté selon Klein et Champagne : « une facette matérielle, incluant le revenu et l'accès à des services tels le logement, la santé et l'éducation, et une facette psycho sociale » (Klein et Champagne, 2011 : 37 ). Bref, dans cette étude, un pauvre correspond à toute personne qui n'ayant pas de revenus vit sous le seuil de la pauvreté d'un dollar par jour et/ou qui se trouve dans une situation d'exclusion aux ressources financières pouvant lui permettre d'acquérir des capacités de mener une vie décente.

À la lumière de cet éclairage conceptuel de la notion de pauvreté et étant fixés sur l'état des lieux de la pauvreté dans le monde, revenons à notre interrogation de départ et regardons dans les pages suivantes l'émergence et l'évolution de l'idée de lutte contre la pauvreté et le positionnement du système de microfinance dans le combat contre la pauvreté.

## **1.2 CONSIDÉRATION HISTORIQUE DES POLITIQUES ET STRATÉGIES DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ**

Un intérêt double a toujours entouré le thème de la pauvreté : sa compréhension d'une part et, d'autre part, la réflexion sur les possibilités d'éradiquer ce phénomène sur tous les plans national, mondial, économique, social, etc. De nos jours, cette dernière préoccupation tend à prendre une place de plus en plus importante dans les débats sur la pauvreté. Mais cela n'est pas tout à fait nouveau car, d'après Barrat, « la lutte contre la pauvreté est un combat permanent et multiforme, mené par tous les acteurs sociaux »

(Barrat, 1998 : 79). En guise d'illustration de ses propos, cet auteur atteste que la lutte contre la pauvreté a été toujours prédominante dans la pensée sur la pauvreté des économistes du XVI<sup>e</sup> au XVII<sup>e</sup> siècles car les doctrines telles que le mercantilisme<sup>6</sup> et le marxisme<sup>7</sup> mettaient principalement l'accent sur les moyens d'extinction de la pauvreté. En fait, selon lui, dans ces doctrines économiques, « la pauvreté est présente comme réalité à combattre plus comme thème de réflexion » (Barrat, 1998 : 92). Allant dans ce même sens, Damon affirme que derrière l'intention d'instauration d'une société sans classe de la doctrine marxiste au XIX<sup>e</sup> siècle se cachait l'idée d'éradication de la pauvreté par l'élimination de toute inégalité entre la bourgeoisie et le prolétariat (Damon, 2010).

Plus récemment, au cours du XX<sup>e</sup> siècle, suite à la prise de conscience du problème de la pauvreté dans la période de l'entre-guerre (1918-1945), la lutte contre la pauvreté devient un thème central dans les débats politiques et économiques principalement sous l'égide des Nations Unies. Dès les années 1950, on assiste à l'ébauche des initiatives de lutte contre la pauvreté par la création des organismes tels que l'Organisation internationale du travail<sup>8</sup> (OIT) et les textes internationaux comme la déclaration internationale des droits de l'homme<sup>9</sup> en 1948 qui sont porteurs d'une certaine ambition de combattre la pauvreté (Damon, 2010).

Mais c'est à partir des années 1980-1990 que la lutte contre la pauvreté gagne en importance sur l'échelle des priorités au niveau des nations et sur le plan mondial. Cela s'exprime par une variété d'expressions qui soulignent la détermination et la force qu'il

---

<sup>6</sup> Étymologiquement le terme mercantilisme vient du mot mercantile signifiant l'intérêt au profit (Morvan, 2008), lui-même dérivé de « merchant » qui veut dire « marchand » (Barrat, 1998 : 92). Le mercantilisme, un des courants économiques du XVI<sup>e</sup> au XVII<sup>e</sup> siècles, renfermait les doctrines qui accordaient au commerce une place privilégiée dans la vie économique des pays. À leur avis, « le commerce devait faire reculer la pauvreté et enrichir les nations en leur permettant d'accumuler l'or ou des devises » (Barrat, 1998 : 92).

<sup>7</sup> Le marxisme est un courant économique fondé sur les idées de Karl Marx (1818-1883) opposé au capitalisme. Son idée maîtresse consiste à l'instauration d'une société sans classe par l'élimination des pouvoirs de forces entre les propriétaires et les salariés (Barrat, 1998).

<sup>8</sup> Organisation Internationale du travail créée en 1919. Son objectif n'a cessé d'évoluer avec le temps passant de la lutte contre l'injustice sociale en 1919 à la réduction de la pauvreté dans les années 1980-1990 (Klein et Champagne, 2011).

<sup>9</sup> Le texte proclamant les droits fondamentaux de la personne humaine adopté le 10 décembre 1948 par l'Assemblée générale des Nations Unies montre « une aspiration à "l'avènement où les êtres humains seront libres de parler et de croire, libérés de la terreur et de la misère" » (Damon, 2010 : 21).

faut mettre dans cette action. Vocabulaires qui, selon Damon, tendent souvent à être « volontariste et à consonance militaire (lutter contre la pauvreté, combattre les exclusions, éradiquer la misère) » (Damon, 2010 : 17). En plus, une certaine urgence et un souci de performances se fait sentir à travers les discours, les politiques et les programmes définis avec des indicateurs et des échéances à l’instar des OMD. Mais le fait nouveau et même surprenant dans la lutte contre la pauvreté tel que Mestrum le précise est le consensus international sur les politiques et les stratégies mises en œuvre pour éradiquer la pauvreté (Mestrum, 2002)<sup>10</sup>.

En fait, depuis la décennie 1990-2000 jusqu’à nos jours, la lutte contre la pauvreté se manifeste comme un combat mondial dans lequel sont engagés, comme un seul homme, les pays et les organismes internationaux. D’après Mestrum, c’est « devenue la priorité officielle de toutes les organisations multilatérales du développement » (Mestrum, 2002 : 14).

Deux organisations internationales se sont particulièrement démarquées dans la mobilisation mondiale pour la lutte contre la pauvreté. Il s’agit respectivement de la Banque Mondiale (BM) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) En effet, les rapports sur le développement dans le monde (RDM) publiés par la BM à partir de 1978 et le rapport mondial sur le développement humain (RMDH) du PNUD édité annuellement depuis 1990 constituent les jalons de plusieurs initiatives de lutte contre la pauvreté (Damon, 2010; Kabeer, 2005; Mestrum , Cling et *al.*, 2002).

Du côté de la BM, le rapport sur le développement dans le monde (RDM) de 1990 et celui de 2000/2001 spécialement axés sur le thème de la pauvreté ont eu un impact important dans la lutte contre la pauvreté. Par le biais de ses deux rapports, la BM a

---

<sup>10</sup> Dans son ouvrage intitulé « Mondialisation et pauvreté : de l’utilité de la pauvreté dans le nouvel ordre mondial » (2002), Mestrum se demande le pourquoi de l’intérêt soudain et urgent de la lutte contre la pauvreté dans les années 1980-1990 et affirme que « cette priorité politique n’est pas le résultat d’une mobilisation sociale, ni d’une recherche empirique, ni d’une tendance négative de la pauvreté dans le monde » (Mestrum, 2002 : 17). Alors, elle émet l’hypothèse que la lutte contre la pauvreté pourrait jouer un certain rôle dans la mondialisation économique.

manifesté de nouvelles dispositions centrées beaucoup plus sur les populations pauvres <sup>11</sup> contrairement à celles des plans d'ajustement structurel<sup>12</sup> orienté sur la pauvreté des pays. Elle a fait donc « un virage » en matière d'approche de la pauvreté (Damon, 2010 : 40). Par exemple, dans le RDM de 1990, l'objectif de dix ans que la BM se fixe est : « arriver à endiguer la pauvreté en Afrique et à réduire de 400 millions (par rapport à 1995) le nombre de populations pauvres ailleurs dans le monde » (Banque Mondiale, 1990 : 6).

Une des stratégies proposées pour atteindre cet objectif consiste à : « mettre en œuvre de vastes stratégies de développement à forte intensité de main-d'œuvre pour permettre aux plus démunis de gagner un revenu par leur force de travail (qui constitue leur actif le plus abondant) » (Kabeer, 2005 : 6). Le plus grand apport du RDM de 1990 est la définition du seuil de pauvreté absolue d'un dollar/jour. Il met donc l'accent sur la mesure monétaire de la pauvreté mais en même temps manifeste un intérêt à la mesure multidimensionnelle de la pauvreté en prenant en compte d'autres éléments « la nutrition, l'espérance de vie, la mortalité » (Banque Mondiale, 1990 : 6) pour mieux apprécier la pauvreté.

Du côté du PNUD, c'est en 1990 que le premier rapport mondial sur le développement humain (RMDH) fut publié. Son originalité était l'introduction des indices du développement humain dont deux qui portent spécifiquement sur la mesure de la pauvreté à savoir : l'indicateur du développement humain (IDH) et l'indicateur de la pauvreté humaine (IPH)<sup>13</sup> (Damon, 2010, Kabeer, 2005). Par la suite, les RMDH, dans l'ensemble, ont eu la particularité d'établir des liens entre la pauvreté et le développement humain considéré comme un développement pour lequel l'être humain est l'élément central du développement.

---

<sup>11</sup> Présidée par Robert Mc Namara dans les années 1970, la Banque Mondiale avait déjà accordé une attention particulière à la lutte contre la pauvreté. C'est ainsi que pour aider les pays frappés par la crise économique de 1970, aidée par le Fonds monétaire International (FMI), elle leur imposa les plans d'ajustement structurel (PAS) qui se sont soldés en échec (Damon, 2010; Kabeer, 2005;; Mestrum, 2002; Banque Mondiale, 1990).

<sup>12</sup> Les plans d'ajustement structurel sont des politiques de prêts accompagnées de certaines conditions d'ordre politique et économique obligatoires aux pays concernés (les pays sous-développés).

<sup>13</sup> Mis au point par le PNUD, l'indice de la pauvreté humaine est composé par trois indicateurs de privation : la longévité, l'instruction et les conditions de vie permettant de mesurer le niveau de pauvreté dans un pays (Damon, 2010).

Dans ce sens, inspiré du concept des capacités d'Amartya Sen, le PNUD estime que le développement humain concerne la réalisation par les êtres humains de leurs potentialités et de leurs choix en rapport avec leurs aspirations (Damon, 2010). Ainsi, selon Damon (2010), les RMDH ont apporté une vision multidimensionnelle de la pauvreté qui dépasse le cadre des revenus pour atteindre les divers aspects de la vie des personnes dans le processus de développement.

Dans le sillage des rapports du PNUD et de la BM, plusieurs initiatives de portée internationale ont vu le jour. On peut citer d'une part la proclamation, en 1996, par les Nations Unies de l'année pour l'élimination de la pauvreté suivie de la consécration de toute la décennie 1997-2007 à l'élimination de la pauvreté. D'autre part, il y a la reconnaissance mondiale de quelques grandes stratégies comme les stratégies de réduction de la pauvreté (SRP) et les OMD mises au point par la BM et le FMI et internationalement adoptées en 1999.

Les stratégies de réduction de la pauvreté sont concrétisées nationalement par les documents stratégiques de réduction de la pauvreté (DPRS). Ces derniers sont des cadres stratégiques d'analyse de la pauvreté et de détermination des objectifs, des indicateurs et actions pratiques de lutte contre la pauvreté, à moyen (3 ans) ou long (5 ans) terme. Ils sont ainsi présentés à la BM et au FMI dans le cadre de l'aide financière et de l'allègement de la dette (Damon, 2010, Smahi, 2010).

Les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), quant à eux, ont été fixés en 2000 par les chefs d'États présents au Sommet du Millénaire et présentés dans la déclaration du millénaire pour le développement. Comme l'indique leur dénomination, ils représentent une référence générale du développement tel « un cadre général, servant de référence commune à la communauté internationale [...] pour déterminer l'orientation des politiques et programmes de lutte contre la pauvreté, tout en évaluant leur efficacité » (Damon, 2010 : 33). Le premier OMD spécialement axé sur la réduction de la pauvreté est de « réduire l'extrême pauvreté et la faim » avec pour cible ainsi définie : « entre 1990 et

2005, réduire de moitié la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour » (Kabeer, 2005 : 10).

Les DPRS et les OMD comme stratégies de réduction de la pauvreté sont très discutés en tant que nouvelle approche de réduction de la pauvreté en prenant référence les échecs des programmes d'ajustement structurels qui avaient été également mis au point par ces institutions de Brettons Woods<sup>14</sup>. Certains auteurs comme Damon (2010), Bouguin et Raffinot (2002) trouvent dans cette stratégie un pas en avant dans la politique réduction de la pauvreté de la BM.

En revanche, Mestrum (2002) émet un doute sur la validité de cette stratégie en se demandant si ce n'est pas une façon détournée de s'ingérer dans la vie politique et économique des pays. La lutte contre la pauvreté serait un prétexte pour imposer un modèle politique et institutionnel aux pays concernés par le développement des DPRS (Mestrum, 2002).

D'autres chercheurs, sans contester la valeur de cette nouvelle stratégie dans sa globalité, remettent en cause certains de ses aspects, surtout au niveau de son adoption par les pays. À ce propos, Dante et *al.* (2002) s'interrogent sur le niveau d'appropriation de la stratégie de réduction de la pauvreté de la BM par les pays à faibles revenus obligés de répondre à cette exigence pour avoir des financements et bénéficier de l'allègement des dettes et, par voie de conséquence, sur la fiabilité des DPRS élaborés dans un tel contexte. Dans la même ligne, Habbard estime que « les principes d'appropriation [des DPRS] semblent hors de portée des capacités institutionnelles des pays bénéficiaires » (Habbard, 2002 : 235).

Pour le cas des OMD, on observe deux camps opposés. Il y a d'un côté ceux qui admirent et croient en l'engagement et au succès de la communauté internationale dans la lutte contre la pauvreté aux moyens des OMD (Sachs, 2005, cité par Damon, 2010) et, d'un

---

<sup>14</sup> La Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International sont dites institutions de Brettons Woods (IBW) du fait qu'elles ont été créées à la suite des accords économiques de Brettons Woods aux États-Unis le 22 juillet 1944.

autre, ceux qui doutent soit de leur faisabilité et de leur efficacité au niveau des nations (Easterly, 2008, cité par Damon, 2010), soit de la bonne foi de la communauté internationale (Mestrum, 2002). Entre les deux thèses se trouvent celles de ceux qui ne sont ni pour ni contre les OMD du fait qu'ils leur reconnaissent autant de forces que de faiblesses.

Se rangeant dans le cas des sceptiques, Godinot et Viard (2010) trouvent que si les OMD ont la force d'être rassembleurs en matière de réduction de la pauvreté, ils sont limitatifs car ils s'arrêtent sur le seul aspect monétaire dans la mesure de la pauvreté. Pour sa part, Damon (2010) critique la valeur juridique des OMD qui ne formulent aucune contrainte vis-à-vis des acteurs concernés, mais admet leur capacité d'induire des politiques et programmes de développement et de réduction de la pauvreté. Il formule son point de vue comme suit : « tous ces objectifs chiffrés n'ont pas une grande consistance juridique. Ils sont cependant opératoires et guident des réformes et des réorientations » (Damon, 2010 : 238).

En effet, l'un des mérites reconnus aux OMD est d'avoir induit les outils et les programmes de réduction de la pauvreté, notamment les programmes de promotion de la santé et de l'éducation, les programmes de promotion de la justice, les programmes de microfinance, etc. À propos du programme de microfinance, Damon atteste que :

Le mouvement lancé par les OMD a permis l'émergence, l'accompagnement et le renforcement de nouvelles dispositions nationales et de nouveaux instruments d'intervention pour le développement et contre la pauvreté. C'est le cas bien connu du microcrédit qui a été promu, en particulier, par Muhammad Yunus. Ce mécanisme de financement et de responsabilisation a, dans sa dimension de contribution à la lutte contre la pauvreté, fait l'objet d'une résolution. (Damon, 2010 : 75)

De même, les DSRP ont aussi une part dans l'introduction du système de microfinance dans le processus de lutte contre la pauvreté des pays en développement. Suite à son étude portant sur le système de microfinance, Smahi précise que « la plupart des pays africains ont développé dans leur document stratégique de réduction de la

pauvreté (DPRS) les actions impliquant la microfinance » (Smahi, 2009 : 98). Cet auteur ajoute que l'intégration des programmes de microfinance dans les stratégies de développement des pays est faite dans le but d'accroître les emplois et les revenus de la population au moyen du microcrédit (Smahi, 2009).

Avant de regarder de plus près la contribution du système de microfinance dans la lutte contre la pauvreté, il nous faut préciser que, face à ces polémiques ci-haut citées relatives aux stratégies internationales de lutte contre la pauvreté, cette recherche s'oriente du côté de ceux qui prennent une position intermédiaire. Elle considère que l'évolution, à nos jours, des réflexions et des moyens de lutte contre la pauvreté issus de ces grandes stratégies mondiales est indéniable, mais déplore que les ambiguïtés et lacunes qu'elles comportent parfois constituent des obstacles majeurs à leur réalisation dans certains cas.

Pour ce qui est du problème d'appropriation de ces stratégies, notamment les DPRS, nous estimons que la BM devrait s'en tenir à sa résolution en matière de lutte contre la pauvreté d'éviter d'imposer un schéma unique et laisser ainsi une marge de liberté aux pays dans l'élaboration de leurs stratégies de réduction de la pauvreté selon les contextes et les moyens des uns et des autres. En fait, la résolution de la BM relative au combat contre la pauvreté est ainsi libellée : « il n'existe pas de formule simple et universelle pour passer à l'action. Les pays en développement doivent déterminer eux-mêmes les mesures les plus appropriées pour réduire la pauvreté, compte tenu des priorités nationales et des réalités du terrain » (Banque Mondiale, 2001, citée par Cling, 2002 : 51).

### **1.3 LA MICROFINANCE COMME STRATÉGIE DE RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ**

*Le grand défi qui se dresse devant nous est d'éliminer les contraintes qui excluent une partie de la population d'une pleine participation aux services financiers [...]. Nous reconnaissons la nécessité d'assurer l'accès, des populations pauvres en particulier, aux services financiers, grâce à la microfinance et au microcrédit.*

*(Déclaration des Nations Unies, 2005, citée par FENU' 2006 :1)*

Comme nous l'avons déjà mentionné, à la suite du Sommet du Millénaire, une prise de conscience significative relative au développement en général et plus particulièrement à la lutte contre la pauvreté s'est opérée au niveau local et mondial. Depuis lors, un ou plusieurs des OMD se retrouvent intégrés dans des politiques nationales et des plans d'actions des organisations nationales et internationales. Par conséquent, de nombreux programmes y compris ceux de l'économie sociale et solidaire qui intéressent cette étude, qu'ils soient nouveaux ou déjà existants, se sont vus intégrés dans ce processus. C'est dans ce contexte que le système de microfinance est de plus en plus considéré comme une stratégie de lutte contre la pauvreté suite à sa mission sociale de donner aux populations pauvres l'accès aux services financiers. Ce chapitre tente d'apporter des réponses à certaines questions que suscitent les programmes de microfinance : en quoi consiste le système de la microfinance? Sur quelles stratégies mise-t-il dans la lutte contre la pauvreté et quelle est sa contribution dans ce cadre?

### **1.3.1 Description et définition du système de microfinance**

Microfinance, microcrédit, système de financement des populations pauvres sont autant de termes employés aujourd'hui pour parler de ce phénomène financier qui attire de plus en plus l'attention de chercheurs et des acteurs de divers domaines. En effet, le système de microcrédit qui n'est pourtant pas nouveau dans le secteur financier est au centre d'intérêts depuis l'avènement de la microfinance et les innovations qui l'ont accompagnée. Notons qu'on distingue deux grandes époques du microcrédit. La première période est l'époque précurseur de la microfinance. Cette dernière a en fait des origines lointaines (voir encadré n°1) situées au XIII<sup>e</sup> siècle en Italie, aux XXVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles en Hollande au moment où les micro-crédits étaient octroyés aux populations frappées par la famine (Kengue, 2012).

Plus récemment au XIX<sup>e</sup> siècle (Annibale et Leijon, 2012, Bélisle, 2012), le microcrédit se serait développé avec les premières organisations d'épargne et de crédit de type mutualiste, dites sociétés coopératives d'épargne et de crédit ou encore caisses

Raiffeisen du nom de leur fondateur en Rhénanie (Friedrich Raiffeisen). La seconde période qui a débuté dans les années 1970 correspond à la nouvelle ère du secteur de la microfinance ou la microfinance « moderne » (Rouighi, 2007; Boyé et *al.*, 2006; Guérin, 2000).

Le qualificatif moderne intervient, en fait, pour distinguer l'ancien système de microcrédit du nouveau mode de microfinancement issu de l'expérience de la Grameen Bank fondée par Mohammed Yunus, professeur d'économie au Bangladesh. De ce fait, Mohammed Yunus, est considéré comme le père de la microfinance moderne. Créée dans un contexte précis d'extrême pauvreté du monde rural au Bangladesh, la Grameen Bank apporte de nouvelles perspectives dans le système de microcrédit en particulier et de la finance en général.

D'une part, elle introduit un nouveau type de microcrédit, « le crédit solidaire » aux petits regroupements des clients dont la seule garantie est la caution solidaire qu'ils se portent les uns aux autres dans le remboursement des prêts. Par rapport à ces nouvelles pratiques financières, Guérin souligne que « la Grameen Bank révolutionne le monde de la finance en montrant qu'il est possible d'octroyer du crédit aux populations pauvres dépourvus de terre, de biens et d'épargne » (Guérin, 2000 : 6).

D'autre part, avec la Grameen Bank et les institutions de microfinance qui ont adopté sa voie, les services offerts aux exclus des banques classiques se sont multipliés suivant la demande de cette clientèle « spéciale ». Ainsi, au service initial de l'octroi de crédits s'ajoutent progressivement divers services financiers et non financiers tels que l'épargne, l'assurance, la formation, l'appui-conseils, l'accompagnement dans l'exécution de projets, etc.

**Encadré n°1 : Quelques dates et actions importantes dans l'histoire du système de microfinance**

Date	Actions fondatrices du l'histoire du système de microfinance
------	--

1462	Création d'une institution de lutte contre la pauvreté par un moine italien, Barnabé de Terni
1720	Institution d'un système d'octroi de micro-prêts aux populations pauvres paysans à Dublin en Hollande par Jonathan Swift
1864	Fondation des coopératives de crédit mutuel en Allemagne par Friedrich Raiffeisen
1880	Institution du crédit mutuel et populaire en France par le père Ludovic de Besse
1900	Création des caisses populaires Desjardins au Québec - Canada
1920-1970	Création et développement des systèmes de tontines dans les pays en développement (Asie et Afrique)
1975-1985	Émergence et développement des institutions de microfinance moderne
1990-2000	Expansion du système de microfinance dans le monde

**Source :** Annibale et Leijon, 2012, Bélisle, 2012, Kengue, 2012, Smahi, 2010, Leed, 2010, Doucet et proulx, 2007

C'est ainsi que le terme « microcrédit » centré sur le seul service d'octroi de petits crédits a progressivement cédé la place à celui de « microfinance » qui s'étend à toute une gamme de services financiers et non financiers offerts aux populations pauvres (Guérin, 2000). C'est en 1989, lors de la conférence sur la microentreprise organisée par la Banque Mondiale, que le terme « microfinance » aurait été officiellement employé pour la première fois (Jacquier, 1999, cité par Rouighi, 2007). D'après Morvant-Roux et Servet, l'usage du préfixe « micro » se rapporte au « faible montant unitaire de chacune de ces opérations » (Morvant-Roux et Servet, 2007 : 55).

Beaucoup de programmes de microfinance qui sont nés par la suite se sont inspirés de la Grameen Bank et ont repris sa mission envers les populations pauvres qui est devenue la mission sociale de la microfinance. Selon Lapenu et Reboul, « la mission sociale de la microfinance est liée à l'amélioration de la vie des clients pauvres et exclus et de leurs familles et à l'élargissement de la gamme d'opportunités socioéconomiques pour la communauté » (Lapenu et Reboul, 2006 : 3). Remarquons que c'est par rapport à sa mission sociale et ses services offerts aux populations pauvres que la microfinance est

souvent définie. Dans ce sens, Rouighi, reprenant les propos de Gentil et Servet, la définit comme :

Un ensemble très diversifié de dispositifs offrant des capacités d'épargne, de prêts ou d'assurance à de larges fractions de populations rurales mais aussi urbaines, n'ayant pas accès aux services financiers des établissements soumis à des contraintes de rentabilité immédiate. (Gentil et Servet, 2002 cités par Rouighi, 2007 : 15)

Dans cette ligne d'idées, citant Burritt, Bélisle la définit comme étant « une provision de services financiers à ceux qui sont exclus du système formel » (Burritt, 2006, cité par Bélisle, 2012 : 10). Abondant dans le même sens, Ndeye prend appui sur la définition de CGAP<sup>15</sup> et décrit le système de microfinance comme « l'offre de services financiers (micro crédits, micro assurances, etc.) aux populations pauvres exclues du système bancaire, sans ressources, ni droit de propriété » (Ndeye, 2008 : 152). On peut constater que tous ces auteurs insistent non seulement sur le type de services financiers offerts par les institutions de microfinance, mais aussi et surtout sur sa clientèle composée essentiellement de personnes pauvres exclues des services financiers classiques.

C'est dans cette optique que le système de microfinance est considéré comme un instrument d'inclusion financière des exclus du système financier classique et de réduction de la pauvreté (Berguiga, 2011; Godinot et Viard. 2010). En conséquence, tel qu'il a été souligné au point 1.2, la microfinance est intégrée dans les programmes de développement et de réduction de la pauvreté (Berguiga, 2011; Damon, 2010; Boyé et *al.*, 2006). Plus spécialement « dans les pays en voie de développement, la microfinance se présente comme un moyen de lutte contre la pauvreté » (Berguiga, 2011 : 1).

Il faut mentionner que plusieurs auteurs (Bélisle, 2012; Berguiga, 2011; Godinot et Viard, 2010; Leed, 2010, Carron, 2007; Zander, 1997) constatent le lien qui se développe et se consolide entre les pratiques de microfinance et la lutte contre la pauvreté depuis trois

---

<sup>15</sup> CGAP : Consultative Group to assist the poorest : est un consortium d'organismes de développement ayant pour objectif le partage d'expériences et des pratiques en microfinance et l'extension des activités de microfinance dans le monde (Smahi, 2010; Rouighi, 2007).

décennies. Le grand mérite de la microfinance est qu'elle « peut aider les populations pauvres à négocier eux-mêmes leur sortie de la pauvreté » (Caron, 2007 : 9). Un point de vue similaire est émis par Godinot et Viard (2010) qui affirment qu'il est important de mobiliser les services de micro-crédit pour les populations pauvres car, selon eux, « quand leurs capacités économiques sont renforcées, les populations pauvres sont les combattants les plus déterminés dans la lutte contre la pauvreté » (Godinot et Viard, 2010 : 44).

Reprenant les propos d'Ashcroft (2008), Bélisle (2012) abonde aussi dans ce sens, en montrant que l'accès au service microfinancier pour les populations pauvres est un pas déterminant dans la réduction de la pauvreté. Elle explique que « l'accès financier permet aux plus démunis d'accroître et de diversifier leurs revenus, de construire et d'accumuler les actifs financiers et même d'élargir les opportunités (Ashcroft, 2008, cité par Bélisle, 2012 : 1). En citant le discours de Koffi Annan, Smahi adopte aussi le point de vue des auteurs précédents pour ce qui concerne la place de la microfinance dans la lutte contre la pauvreté. Il explique que :

L'accès durable au microcrédit contribue à atténuer la pauvreté, en générant des revenus, en créant des emplois, en donnant aux enfants la possibilité d'aller à l'école, en permettant aux familles d'obtenir les soins médicaux et en donnant aux populations de faire les choix qui répondent le mieux à leurs besoins. (Smahi, 2010 : 137)

C'est aussi l'avis de Zander pour qui, dans le système de microfinance, « la perception d'un revenu additionnel permet au client d'accroître sa détention d'actifs et l'aide donc à sortir de la pauvreté » (Zander, 1997 : 51). Notons cependant que cette conception de la microfinance comme un instrument efficace contre la pauvreté adoptée par beaucoup ne fait pas le consensus dans le domaine. Il y a ceux qui restent sceptiques tels que Servet (2007, 2006) ou encore Morvant-Roux et Servet (2007) qui estiment qu'en ce qui concerne l'offre de services financiers aux plus pauvres, il y a un écart entre les promesses et la réalité. Ces avis contradictoires des chercheurs s'intéressant au domaine de la microfinance alimentent les grands débats portant notamment sur la clientèle des institutions et sur les

approches de lutte contre la pauvreté qui feront l'objet du point suivant. Nous y reviendrons au point suivant.

### **1.3.2 Approches et contribution des programmes de microfinance dans la lutte contre la pauvreté dans le monde**

De prime abord, il faut préciser que de la mission sociale du système de microfinance proviennent ses trois principaux objectifs. Le premier objectif est relatif à la portée des actions des institutions de microfinance et consiste à atteindre et à servir durablement un grand nombre de populations pauvres exclus des banques classiques. Le deuxième concerne, quant à lui, l'impact socio-économique, c'est-à-dire rendre meilleures les conditions socioéconomiques des clients par un service de qualité. Contrairement aux deux premiers objectifs dits objectifs sociaux, un troisième objectif à caractère économique est en rapport avec la rentabilité financière des IMF. Ces trois objectifs généraux servent de lignes directrices aux institutions de microfinance en ce qui concerne la détermination des approches prioritaires pour atteindre, servir et améliorer les conditions de vie d'une clientèle pauvre et exclue des services financiers classiques de façon pérenne.

#### **1.3.2.1 L'approche de l'élargissement de l'accessibilité ou la portée sociale du système de microfinance**

Le système de microfinance se définit comme étant un programme spécialement et amplement ouvert aux exclus des mécanismes de financement traditionnels. Dans cet esprit, Guérin affirme que « la microfinance, et en général les " finances solidaires ", visent à assurer un plus large accès au financement ». (Guérin, 2002 : 3). En effet, la large accessibilité des populations pauvres aux services financiers représente l'un des objectifs majeurs du système de microfinance (Berguiga, 2012). Elle consiste à « étendre les services de microfinance aux populations non desservies par les institutions financières » (Berguiga, 2012 : 6). Dans ce sens, elle est mesurée en termes de portée sociale avec deux principaux indicateurs, à savoir : l'étendue et le degré de la portée sociale (Berguiga, 2012).

L'étendue de la portée sociale des IMF dite également portée horizontale de la microfinance est définie comme étant « l'étendue de la clientèle rejointe par la microfinance » (Béslile, 2012 : 12). Elle se rapporte tant à la taille de la clientèle atteinte par les services microfinanciers qu'au volume de ces services (Béslile, 2012; Berguiga, 2012). Le degré de la portée sociale concerne quant à elle le niveau de pauvreté socioéconomique ou d'exclusion des clients atteints par les services de microfinance.

Pour toucher un plus grand nombre de populations pauvres exclus des services financiers, l'approche de l'accessibilité élargies des populations pauvres aux services financiers privilégie la stratégie orientée sur la clientèle et fondée sur l'innovation continue (Pischke et *al*, 1997). C'est dans cette optique que les institutions de microfinance cherchent à développer de nouveaux produits financiers (épargne, crédit, assurance, etc.) et non financiers (formation, conseils, accompagnement, etc.) adaptés à une clientèle pauvre et exclue des banques classiques. Ces nouveaux types de services et produits permettent aux IMF d'atteindre des personnes qui n'ont jamais eu de services financiers. Pour cette raison, Guérin, s'appuyant sur les résultats de l'enquête de la Banque Mondiale (1997), montre que cette approche est la seule qui « s'adresse à une clientèle a priori plus touchée par l'exclusion bancaire » (Guérin, 2000 :12).

Remarquons que la clientèle potentielle des IMF est très importante car la proportion des personnes qui n'ont pas accès aux services financiers est estimée à environ 2,5 milliards dans le monde (Latortue et Martinez, 2012). La majorité de ces personnes se trouvent dans les pays en développement et plus spécialement en Afrique subsaharienne (Banque Mondiale, 2009; FENU<sup>16</sup>, 2006). À ce niveau, les écarts sont très considérables entre la proportion des adultes qui possèdent un compte en banque dans les pays développés (89,6% dans les pays de l'Union européenne) et dans les pays en voie de développement (entre 25 et 40% en Amérique Latine, 12 et 40% en Asie, moins de 20% en Afrique) (Morvant-Roux et Servet, 2007; FENU, 2006).

---

<sup>16</sup> Fond d'Équipement des nations Unies.

Dans l'ensemble, en Afrique subsaharienne un ménage sur cinq dispose d'un compte bancaire contre 90% dans les pays de l'Union européenne (Honohan et *al.*, 2009). L'enjeu de l'inclusion financière est donc de taille en Afrique. C'est ainsi que pour répondre à cette forte demande de services financiers, le système de microfinance avec son approche d'élargissement de l'accessibilité financière s'est investi sur le continent africain, plus spécialement en Afrique subsaharienne où il a connu un essor important.

Il nous semble important de préciser que tout comme dans certains pays d'Asie (Inde, Bangladesh) et de l'Amérique latine considérés comme les promoteurs de la microfinance moderne et même dans les autres pays en développement, le démarrage des pratiques de microfinance dans certains pays de l'Afrique subsaharienne s'est déclenché dans les années 1970-1980 (Doucet et Proulx, 2007; Mayoukou, 2000). À cette époque, les activités de microfinance étaient réalisées par quelques coopératives d'épargne et de crédit qui accordaient des prêts à leurs membres souvent de façon informelle. C'est dans les années 1990-2000 correspondantes à la phase d'expansion de la microfinance dans le monde que les pratiques de microfinance se sont déployées partout en Afrique subsaharienne.

Actuellement, des milliers d'institutions de microfinance (IMF) fonctionnant sous formes de coopératives d'épargne et de crédit, de caisse populaire, d'associations d'épargne et de crédit ou de société anonyme sont répandues partout tant en Afrique centrale qu'en Afrique de l'Ouest et de l'Est. Ces IMF sont impliquées dans des réseaux nationaux, régionaux et internationaux de microfinance qui réglementent et structurent leurs pratiques. En plus des réseaux de microfinance, l'environnement de la microfinance subsaharienne compte un grand nombre d'acteurs plus ou moins engagés dans le système. On peut citer notamment les États dont le rôle est de réguler le secteur, les organismes d'appui, les bailleurs de fonds, les banques partenaires, les associations de praticiens, etc. Il se tisse ainsi de nombreux partenariats publics/privés, IMF/banques, IMF/organismes d'appui, etc., apportant le soutien et l'encadrement nécessaires dans ce continuels processus de construction et de consolidation du secteur de la microfinance en phase de croissance.

Néanmoins, bien que le défi de l'inclusion financière nécessite l'intervention de nombreux partenaires, l'un des enjeux importants de la microfinance en Afrique subsaharienne comme ailleurs dans le monde est d'identifier et de définir les responsabilités et les rôles de chaque acteur afin de contrer certaines dérives pouvant provenir des personnes ayant des intentions et des agissements qui vont à l'encontre des objectifs du secteur de la microfinance (Guérin et *al.*, 2009). La distinction des responsabilités revenant aux uns et aux autres entre dans la ligne de compte d'autres défis actuels (voir la section 2.4) que doit relever ce secteur en constante évolution afin de rester fidèle à sa mission, notamment en ce qui concerne l'accessibilité des services financiers aux populations pauvres qui en sont exclus.

Il faut toutefois noter que, malgré un grand nombre d'enjeux relatifs à l'approche de la large accessibilité financière, des résultats indéniables sont réalisés au niveau de l'offre de services financiers aux populations pauvres par les IMF. D'après le bilan de la Campagne du Sommet du Microcrédit en 2011, les praticiens et les chercheurs du secteur de la microfinance estiment que beaucoup de progrès ont été faits dans ce sens. En effet, selon ce bilan, « en date du 31 décembre 2009, 3589 institutions de microcrédit avaient affirmé desservir 190 135 080 clients, dont 128 220 051 étaient considérés comme faisant partie des plus pauvres lorsqu'ils ont contracté leur premier emprunt » (Leed, 2011 : 3).

Mais qu'en est-il de l'impact? Car il faut nous rappeler qu'en matière de lutte contre la pauvreté dans le secteur de la microfinance l'approche d'atteindre et servir les populations pauvres financièrement exclus ne va pas sans celle d'améliorer leurs conditions de vie.

### **1.3.2.2 Approche de l'amélioration des conditions de vie de la clientèle**

L'approche de l'amélioration des conditions de vie renvoie à la dimension transformatrice de la microfinance considérée comme la pierre angulaire dans ce secteur. Elle est relative aux impacts socioéconomiques sur les clients ayant accès aux services financiers et non financiers des IMF. En vue d'expliquer la place de cette approche dans

les pratiques de microfinance, Leed reprend les propos du professeur Mohamed Yunus qui est, rappelons-nous, fondateur de la Grammen Bank au Bangladesh, et précise que :

Le mouvement du microcrédit qui est construit ironiquement autour, pour et avec l'argent, n'est, au fond, pas une question d'argent. Il s'agit d'aider plutôt chaque personne à réaliser son potentiel. [...]. L'argent n'est qu'un outil qui permet aux rêves de se réaliser et aide les plus pauvres et infortunés de la planète à maintenir leur dignité, le respect et à donner du sens à leurs vies. (Yunus, 1999, cité par Leed, 2011 : 1)

L'aspect transformateur constitue le *leitmotiv* dans le secteur de la microfinance. L'accès aux micro-crédits par les populations pauvres n'aurait donc pas de sens s'il n'y a aucun changement dans leurs façons de vivre. Pour cela, plusieurs travaux s'intéressent à l'étude de l'impact des services de microfinance sur les clients. Les résultats de beaucoup d'études attestent que les changements impressionnants s'accomplissent dans la vie individuelle, familiale et sociale des clients des IMF tant sur le plan de la création des emplois et de l'augmentation des revenus que sur celui de l'amélioration de leurs conditions de santé, de la scolarisation et du bien-être social (Servino, 2012; Guérin et *al.*, 2009; Ngabonzima, 2009; Lapenu, 2007; Boyé et *al.*, 2006; Doligez, 2002).

Par ailleurs, les effets ne se limitent pas aux seuls clients emprunteurs ou épargnants des IMF mais atteignent leur entourage proche (familles, amis, associés, clients) et profitent même aux membres de leurs milieux et de leurs communautés (Doligez, 2002; Ngabonzima, 2009). De la sorte, les innovations introduites par le système de microfinance induisent des impacts directs observés chez les clients et des effets indirects sur les dynamiques socioéconomiques en général (Doligez, 2002).

Toutefois, atteindre l'objectif transformationnel de la microfinance ne se fait pas sans difficultés. Comme le montre le rapport de la Campagne du Sommet du Microcrédit en 2011, le système de microfinance connaît des hauts et des bas dans l'amélioration des conditions de vie de la clientèle considérée au niveau de l'individu, de la famille et de la communauté. De même, quelques chercheurs montrent qu'au-delà des impacts positifs réels des services de microfinance, on observe, dans certains contextes, des situations de

surendettement qui affectent beaucoup les clients et leurs familles (Servet, 2006; Guérin, 2009; Guérin et *al.*, 2009).

De la sorte, le système de microfinance se trouve actuellement devant une réalité à double face avec les succès réalisés qui représentent le potentiel des IMF dans la lutte contre la pauvreté et les échecs qui constituent par contre ses limites et surtout des défis qu'il doit continuellement relever.

Si, dans le cadre de beaucoup d'études portant sur les effets des approches d'accessibilité aux populations pauvres et de transformation de leurs conditions de vie, on parle souvent de nombreux succès des IMF, il n'en est pas de même en ce qui concerne leurs faiblesses. Ainsi, pour nous faire une image plus ou moins complète de l'état actuel du secteur de la microfinance, nous nous proposons de jeter un regard sur ses principales limites et défis.

### **1.3.3 Limites et défis du système de microfinance**

Dans la réalisation de leur mission sociale, les IMF font quotidiennement face aux défis qui sont principalement liés à leurs approches d'atteindre et servir les populations pauvres exclus des services financiers. Les difficultés se manifestent donc à deux niveaux : celui de rendre accessibles les services financiers aux populations pauvres qui en ont été privés jusque-là et celui de contribuer au changement de leurs conditions de vie. Mais la mesure de la pauvreté en aval et en amont du processus représente aussi un grand défi.

#### **1.3.3.1 Limites au niveau de l'accessibilité des services de microfinance par les populations pauvres**

L'un des plus grands défis des programmes de microfinance à l'heure actuelle reste celui de donner l'accès aux services financiers à un grand nombre de personnes qui en sont exclues (Ouédraogo, 2007). Rappelons que, dans le système microfinancier, la pauvreté

étant définie en termes d'exclusion financière, « environ 2,5 milliards d'adultes » (Latortue et Martinez, 2012 : 3) non desservis par les banques constituent la cible principale des IMF.

Toutefois, la conception de la pauvreté sous l'angle de l'exclusion financière ou bancaire adoptée par le système de microfinance fait l'objet de beaucoup de controverses. Dans ce cadre, Morvant-Roux et Servet (2007) soutiennent l'hypothèse selon laquelle la population exclue des services financiers n'étant pas, selon eux, nécessairement la population la plus pauvre, en ciblant les exclus financiers, le système de microfinance contribue plus à la réduction de l'exclusion financière qu'à la lutte contre la pauvreté, ce qui risque de les détourner de leur mission sociale envers les populations pauvres.

Allant dans ce même sens, certains chercheurs estiment aussi que tous les exclus des services financiers ne sont pas forcément les plus pauvres mais admettent que les populations pauvres en constituent une large partie. Pour Latortue et Martinez, « au niveau mondial, 23% seulement des adultes vivant avec moins de deux dollars USD par jour disent avoir un compte dans une institution financière (contre 50% de tous les adultes dans le monde) » (Latortue et Martinez, 2012 : 3).

En accord avec cette idée, Ouédraogo trouve que « les exclus des services financiers n'ont bien souvent pas accès à d'autres services » (Ouédraogo, 2007 : 34). Par conséquent, ils ne peuvent qu'être considérés comme des populations pauvres à part entière. Ce même auteur précise, en guise d'illustration, qu'en Afrique de l'Ouest « près de 80% des exclus financiers vivent sous le seuil de la pauvreté » (Ouédraogo, 2007 : 33). En conséquence, il suggère d'« adopter une vision globale de l'exclusion » (Ouédraogo, 2007 : 34) afin de saisir toute sa portée en ce qui concerne la pauvreté et ainsi s'assurer de considérer toutes les personnes touchées.

Épousant ce point de vue, Lapenu (2007) approuve le fait que les objectifs en matière de lutte contre la pauvreté des IMF envisagent la pauvreté dans un sens large non limité à une catégorie de populations pauvres, compte tenu de l'ampleur de besoins en matière d'accessibilité financière. Elle explique que « l'objectif de toute institution de microfinance

n'est nécessairement pas de ne toucher que les plus pauvres : la demande est plus large, en particulier dans les pays du Sud » (Lapenu, 2007 : 52). Insistant également sur l'étendue de la demande, Leed adhère aussi à l'option d'élargir les services de microfinance à tous les populations pauvres subissant l'exclusion bancaire à qui il faut donner les chances d'accéder aux services financiers. Il s'exprime ainsi :

La campagne du Sommet du Microcrédit soutient cet objectif que nous veillons à ce que tous ceux qui vivent avec moins de 2 \$ par jour aient accès aux services financiers. Mais nous n'en resterons pas là. Nous souhaitons que les gens qui vivent avec moins de 1,25 \$ par jour sortent de la pauvreté. Nous savons que beaucoup d'entre eux auront besoin d'accéder aux services financiers mais leur faudra aussi accéder à d'autres services essentiels. (Leed, 2010 : 14)

De sa part, Berguiga, se référant aux résultats des études qui se sont intéressées aux clients des IMF, lève le doute quant à la situation de pauvreté dans laquelle ils vivent. Selon lui,

Bien que les clients ne sont pas nécessairement parmi les plus pauvres, l'analyse de leurs caractéristiques montre qu'il s'agit d'une clientèle composée de la population pauvre et vulnérable, des individus pratiquant des activités productives de survie, qui n'ont pas accès aux banques. (Lelart, 2006, et Soulama, 2004, cités par Berguiga : 6)

En ce qui concerne cette étude, face à ce débat, tenant en considération la mission de la microfinance d'offrir les services financiers aux populations pauvres n'ayant pas d'accès au système bancaire classique, il nous semble évident que les services des institutions de microfinance visent essentiellement les exclus des services financiers qui peuvent alors se retrouver dans toutes les catégories de populations pauvres allant des plus démunis aux moins pauvres.

Ainsi, nous estimons, à l'instar de Bélisle, que du moment où la microfinance fait usage de la stratégie orientée vers la clientèle, « le ciblage d'une clientèle plus aisée n'implique pas nécessairement l'abandon des clients à faible revenu » (Helms, 2006; Morduch 1999, 2000, cités par Bélisle, 2012 : 3). Sur ce plan, ce qui complique les choses est que les IMF font souvent face aux problèmes de mesure de la pauvreté, ce qui n'allège

pas leur tâche de distinguer avec précision les populations pauvres de différentes catégories. Dans ce cas, il ne leur reste qu'à s'en tenir au seul critère d'exclusion financière vérifiable qui est celui de la non-possession d'un compte bancaire.

### 1.3.3.2 Limites au niveau de la mesure de la pauvreté

Tel que nous venons de le dire ci-haut, tout comme les autres organisations de l'économie sociale et solidaire dont elles font parties (Doucet et Proulx, 2007), les IMF font souvent face aux difficultés de mesure du niveau de pauvreté des clients tant au début du processus dans l'identification d'une clientèle pauvre à servir qu'à la fin lors de l'évaluation des impacts des services offerts. À ce propos, la mesure de la pauvreté pose un double problème pour les IMF (Boyé et *al.*, 2006).

D'une part, tout au commencement, les premières difficultés surviennent au niveau du recrutement des clients supposés être les plus pauvres des populations pauvres. À ce niveau, Boyé et *al.* affirment que « pour une IMF, il est assez complexe d'évaluer le niveau de pauvreté de ses clients sous tous les différents aspects » (Boyé et *al.*, 2006 : 1). Or, d'après ces auteurs, plusieurs critères financiers et non financiers inspirés de la caractérisation de la pauvreté par Sen devraient être mesurés : « revenus monétaires [...], accès aux soins, à l'éducation pour les enfants, liberté au sein du foyer (notamment dans le cas de la femme), possibilité d'expression et de participation politique, etc. » (Sen, 2003, cité par Boyé et *al.*, 2006 : 102). Seulement, en général, les IMF ne disposent pas d'assez de ressources humaines, matérielles et financières pour considérer tous les aspects de la pauvreté.

D'autre part, à la fin du cycle de micro-crédit<sup>17</sup>, les mêmes difficultés se posent lors de l'évaluation de la diminution du niveau de pauvreté des clients dans toutes ses dimensions. Le premier obstacle se situe alors au niveau de la multidimensionnalité de la

---

<sup>17</sup> Le cycle du microcrédit commence dès que l'emprunteur entre en contact avec l'institution de microfinance pour demander un prêt et finit avec la fin du remboursement du prêt. Il s'agit souvent d'un mouvement continu dans lequel les cycles de micro-crédit se succèdent, l'un débutant au moment où l'autre prend fin.

pauvreté qui rend complexe son évaluation. Le deuxième est en lien avec la complexité même des interventions dans le domaine de l'économie sociale. En effet, il n'est pas aisé de déterminer avec exactitude la part attribuable aux services de microfinance dans certains contextes où les clients des IMF reçoivent le soutien d'autres intervenants. Dans de telles conditions, Von Pischke estime qu'« il est difficile d'évaluer dans quelle mesure le financement permet de combattre avec succès la pauvreté » (Von Pischke et *al.*, 1997 : 42).

Pour parer à ces problèmes, Neamtan propose l'adoption « des approches évaluatives multisectorielles et multidimensionnelles » (Neamtan, 2002 : 225). C'est aussi le point de vue de Bouchard (2003) qui suggère que, dans le cadre des organisations de l'économie sociale, l'évaluation des impacts pour déterminer s'il y a une amélioration des conditions de vie des personnes touchées par les services devrait être multidimensionnelle, comme l'est l'économie sociale elle-même. De plus, au-delà du défi d'évaluation des impacts en microfinance, demeure le souci que les services de microfinance ne produisent que des effets positifs attendus en matière d'amélioration des conditions de vie des clients pauvres.

### **1.3.3.3 Les limites de la microfinance au niveau de l'amélioration des conditions de vie de ses clients**

Malgré les succès du système de microfinance reconnus par beaucoup d'auteurs (Servino, 2012; Ngabonzima, 2009; Lapenu, 2007; Boyé et *al.*, 2006) et très médiatisés depuis une trentaine d'années, certains chercheurs comme Guérin (2009), Guérin et *al.*, (2009), Morvant-Roux (2009) Morvant-Roux et Servet (2007), Servet (2006), déplorent fortement les revers subis par les clients des IMF qu'ils accusent de dériver à leur mission. En fait, si pour un grand nombre de clients l'accessibilité aux services de microfinance constitue une voie de libération des effets de la pauvreté par la création de l'emploi et des revenus, pour quelques-uns, elle représente un asservissement se traduisant par le surendettement, l'incapacité de remboursement de prêts et le désespoir qui en résulte (Leed, 2011).

Par exemple, à propos du surendettement, Guérin (2009) se basant sur une étude réalisée en Inde, un des pays asiatiques connaissant une forte expansion de la microfinance, affirme qu'en offrant aux ménages pauvres de multiples possibilités d'obtenir des prêts, parfois sans aucun projet générateur de revenus, le système de microfinance augmente le risque de surendettement. Selon elle, quand les prêts sont investis dans des besoins non productifs, les gens sans ressources contractent de nouveaux prêts pour rembourser les premiers et cela les met dans un cercle vicieux d'endettement (Guérin, 2009) qualifié d'« endettement croisés des clients » (Armendariz et Morduch, 2005, cités par Guérin, 2009 : 132). Faisant le même constat relativement aux cas de surendettement, dans ses travaux réalisés au Mexique, Morvant-Roux nomme cette situation « d'enchaînement de dettes » (Morvant-Roux, 2009 : 109). Sur ce point, Guérin et *al.* (2009) ont relevé certains cas de surendettement des clients de microfinance enregistrés dans quelques contextes des pays de l'Asie, de l'Amérique latine et de l'Afrique subsaharienne et dénoncent les pratiques obscures qui en sont la cause, dont la concurrence dans le secteur et l'offre non réglementée de services financiers faite par certaines institutions.

Toutefois, ces mêmes chercheurs témoignent, en parallèle, qu'incontestablement le système de microfinance produit des résultats positifs irréfutables sur les personnes individuellement ou les groupes d'individus touchés par son offre dans les domaines et les contextes variés. Ils spécifient ainsi que les revers dont subit la microfinance, loin de mettre en doute sa légitimité comme outil de lutte contre l'exclusion financière, attestent au contraire sa pertinence : « en revanche, ces dérives montrent que la microfinance n'est en soi ni 'bonne' ni 'mauvaise' : elle répond à un besoin réel, mais ses effets dépendent ensuite de la manière dont elle est mise en œuvre » (Guérin et *al.*, 2009 : 8).

Cette ambivalence du système de microfinance qui, pour sa clientèle pauvre, peut être à la fois source de transformations positives évidentes de leurs conditions de vie socioéconomiques et cause de la dégradation de leur situation aurait de multiples causes. Certains chercheurs (Servino, 2012; Leed, 2011; Guiraud, 2009), tout en condamnant toutes

sortes de dérapage à la mission sociale de la microfinance, mettent cette coexistence des deux scénarios de réussite et d'échec sur le compte de la croissance forte et rapide d'un secteur encore nouveau qui doit obligatoirement relever un grand nombre de défis faisant partie de son processus d'apprentissage. Severino (2012) exprime son point de vue à ce sujet comme suit :

Les crises de la microfinance, très médiatisées, ont mis en lumière des dérives dans les comportements de certains acteurs du secteur : pratiques commerciales agressives, taux d'intérêt usuriers ... Mais ces crises [...] ont surtout révélé les faiblesses inhérentes à un secteur encore récent, qui a connu en quelques années des mutations et une croissance importante auxquelles il doit adapter ses méthodes, ses structures et sa régulation. (Severino, 2012 :1)

En fait, devant l'immensité et la complexité du problème de lutte contre la pauvreté, beaucoup considèrent que le système de microfinance encore très jeune et en continuelle restructuration ne peut pas apporter toutes les réponses attendues. À ce sujet, Bélisle reprend les idées de Morduch pour souligner que « la microfinance ne doit pas être vue comme une solution miracle à la réduction de la pauvreté » (Morduch, 1999, cité par Bélisle, 2012 : 12). Dans le même sens, Carron fait remarquer que « les services financiers ne peuvent pas résoudre tous les problèmes de la pauvreté » (Carron, 2007 : 5). Avec un point de vue semblable, Guérin *et al.* (2009) conviennent que la microfinance est incapable de résoudre tous les enjeux de pauvreté.

Les programmes de microfinance ne peuvent donc qu'apporter leur part dans la réduction de la pauvreté à travers les services de microcrédit, mais là non plus ils ne peuvent pas prétendre tout contrôler au niveau de l'usage et de l'impact du prêt étant donné que beaucoup d'autres facteurs peuvent entrer en jeu. D'après, Leed, il ne faut pas oublier que « le microcrédit est un mouvement dont le fondement n'est pas l'argent mais qui utilise l'argent pour atteindre ses objectifs. [...] l'argent peut être utilisé pour le bien ou pour le mal. Il peut libérer ou asservir, il peut aider des rêves à se réaliser ou causer des tragédies » (Leed. : 2011 : 1).

D'autres auteurs émettent des avis similaires à celui de Carron (2007) spécifiant que pour être plus efficaces les services de microfinance doivent bénéficier le soutien des autres programmes de lutte contre la pauvreté. Dans cette optique, citant Munro, Leed précise que « la microfinance à elle seule n'est pas suffisante. Toutefois, c'est son association à d'autres formes d'assistance, notamment en fournissant l'accès à d'autres types de services comme l'assurance maladie et le logement, etc., qui peut faire sortir les gens de la pauvreté » (Munro, 2011, cité par Leed, : 2011 : 14). C'est aussi le point de vue du BIT repris par Smahi en ces termes :

La microfinance est un moyen d'action pas une panacée. Son impact est optimal lorsqu'elle est associée à d'autres interventions telles que les politiques monétaires, budgétaires et du travail, le développement du marché, l'amélioration de l'infrastructure institutionnelle et la mise en valeur des ressources humaines. (BIT, 2005, cité par Smahi, 2010 :147)

De même, Godinot et *al.* affirment que les programmes de microfinance tout en étant nécessaires ont besoin d'être accompagnés par d'autres services : « les ressources de micro-crédit doivent être mobilisées pour la lutte contre la pauvreté, mais des programmes alternatifs sont aussi nécessaires (pour les plus pauvres) » (Godinot et *al.*, 2010 : 43). Les programmes alternatifs pouvant accompagner et/ou compléter les services de microfinance pourraient être par exemple des programmes « de micro-dons » (Godinot et *al.*, 2010 : 46) destinés à une certaine clientèle très démunie qui sont pratiqués dans certains pays d'Asie tels que le Bangladesh.

Cette proposition va dans le sens des suggestions mentionnées par le rapport de la Campagne du Sommet du Microcrédit d'identifier des stratégies adaptées à chaque catégorie de populations pauvres. Ledit rapport présume que tout comme « les populations pauvres sont divers [...] leurs besoins en outils financiers le sont également » (Kendall, 2011, cité par Leed, 2011 : 11). Leed ajoute aussi les propos d'Annibale qui préconise le réseautage dans le secteur de la microfinance qu'il considère comme « un écosystème où les acteurs doivent travailler en réseau pour servir une diversité de clientèle » (Annibale (s.a) cité par Leed, 2011 : 7)

Encore dans cette même ligne de pensées, se basant aux données de l'enquête de la Banque Mondiale (1995) portant sur la Grameen Bank, Hashemi (1997) affirme que la microfinance a des impacts socioéconomiques sur ses clients, notamment l'augmentation des emplois, de la participation des femmes à la vie publique, du niveau de revenus des ménages, etc. Cependant, il soutient que pour aider les personnes les plus pauvres, la microfinance a besoin de s'appuyer sur quelques dynamiques internes (réunion hebdomadaire, suivi régulier, etc.) et externes (les infrastructures, le niveau d'organisation de l'activité économique et commerciale, etc.) sans lesquelles elle ne peut pas être une solution pour elles (Hashemi, 1997).

Emboitant le pas des auteurs précédents, nous croyons aussi que, tout comme toute autre stratégie, la microfinance n'est pas une baguette magique qui balaie sur son passage tous les problèmes de pauvreté. Il ne nous semble donc pas étonnant que les résultats de la microfinance ne correspondent pas toujours à ceux qui sont attendus dépendamment des contextes ou des personnes touchées ou encore des capacités et des moyens mobilisés pour offrir les services.

De plus, vue l'importance de la demande et le niveau élevé des attentes dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, nous agréons l'idée qu'en agissant isolément les programmes de microfinance ne viendront jamais à bout des problèmes de la pauvreté. La nécessité de travailler en synergie avec les acteurs de différents domaines s'impose. Cela pourrait être d'ailleurs une explication de l'accroissement des partenariats entre les IMF dans les pays en développement et les programmes d'appui à la microfinance des pays développés. Cela pourrait expliciter aussi la recrudescence des recherches portant sur le partenariat, un thème qui devient depuis quelques années un axe de recherche émergent dans le domaine de la microfinance. Le point qui suit nous permet de voir, sommairement, les principaux champs d'intérêt de recherche dans le secteur de la microfinance.

## **CHAPITRE 2 :**

### **ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR LA MICROFINANCE ET LE DÉFI DE PÉRENNITÉ**

Certains auteurs (Hermes et Lensik, 2007; Brau et Woller, 2004; Ayayi et Noël, 2004) soulignent un décalage entre l'évolution de l'effectif des clients et des services des institutions de microfinance et celle de la recherche dans ce domaine. En fait, il paraît que les travaux de chercheurs académiques n'auraient pas suivi les progrès rapides du secteur de la microfinance depuis les années 1970-80. Selon Faber (2006), cette situation incite certaines personnes à s'imaginer que le domaine de la microfinance ne suscite pas l'intérêt des chercheurs. Pour Faber, la tendance est de « continuer à croire que les universitaires vivent dans une tour d'ivoire et sont déconnectés de la réalité du terrain » en ce qui touche la microfinance (Faber, 2006 : 3). Mais cette auteure contredit une telle vision des choses en présentant les différents types de recherches présentés par divers auteurs dans un numéro spécial consacré à la recherche sur la microfinance par la revue *Dialogue européen*, n°36, 2006.

En effet, on peut noter que depuis une dizaine d'années on observe un regain d'intérêt pour le domaine de la microfinance dans le monde académique (Hermes et Lensik, 2007). Une vaste littérature sur la microfinance traduit l'intérêt porté sur ce domaine par des chercheurs académiques. À ce propos, Brau et Woller estiment que « l'intérêt des chercheurs en matière de microfinance est en retard sur le développement de l'industrie, mais il a désormais une croissance rapide » (Brau et Woller, 2004 : 4). De même, Hermes et Lensink (2007) constatent une attention particulière du monde académique à l'endroit de la microfinance durant les dix dernières années. Dans le même ordre d'idées, Ayayi et Noël

soulignent un engouement scientifique qui, à leur avis, se manifeste de deux façons : « non seulement à partir du nombre d'articles publiés mais également à partir de la diversification des revues publiant des articles relatifs à la microfinance » (Ayayi et Noël, 2004 : 5).

Pour expliciter leurs propos, ces auteurs montrent, à partir d'un panorama d'articles publiés dans des revues scientifiques entre 1996-2006, une augmentation considérable du nombre d'articles qui a passé de 50 à 206 sur cette période, avec une moyenne de 20 articles par an. Par ailleurs, reprenant les propos de Brau et Woller, Ayayi et Noël insistent sur une diversification progressive de revues en microfinance « de 1996 à 2002, 64 % des articles étaient publiés dans cinq revues académiques » (Brau et Woller, 2002, cités par Ayayi et Noël, 2004 : 5). La proportion de recherches qui restent revient aux chercheurs autres qu'universitaires car, comme l'affirme Underwood, « la recherche est aujourd'hui la responsabilité menée par des universitaires, des centres de recherche et des réseaux de praticiens du microcrédit » (Underwood, 2006 : 22). Cinq champs d'intérêt de recherche qui se démarquent dans le secteur de la microfinance seront exposés dans ce chapitre, ce qui permettra ensuite de préciser la problématique de recherche retenue.

## **2.1 CHAMPS D'INTÉRÊT DE RECHERCHE EN MICROFINANCE**

Sur le plan du contenu, de récentes revues<sup>18</sup> de la littérature sur la recherche en microfinance font ressortir un certain nombre de champs de recherche qui suscite l'intérêt des chercheurs : la pérennité des institutions de microfinance, l'évaluation de l'impact social des programmes de microfinance, les meilleures pratiques se rapportant à la gestion des IMF, la population cible des IMF, les politiques et la réglementation de la microfinance, le rôle des institutions bancaires classiques dans le développement de la microfinance.

---

<sup>18</sup> Nous pensons spécialement à la synthèse effectuée par Ayayi et Noël (2004) à partir des 206 articles publiés dans cinq revues entre 1996 et 2006 et celle des 305 articles, en majorité scientifiques, réalisée par Brau et Woller (2004).

1. Le bien-être de la clientèle versus la viabilité institutionnelle est l'un des thèmes qui rassemble un grand nombre de recherches. La question qui se pose touche aussi bien le troisième objectif des IMF relativement à la construction des IMF viables sur une base durable que les deux objectifs sociaux de la microfinance, c'est-à-dire celui de la portée orienté vers l'atteinte d'un grand nombre de populations pauvres n'ayant pas accès aux services financiers et celui visant l'amélioration des conditions de vie socioéconomiques des populations pauvres (Boyé et *al.*, 2006).

Deux approches sont dominantes dans ce débat : l'approche du bien-être (*welfare approach*) et l'approche institutionnaliste (*institutionnal approach*) (Ayayi et Noël, 2004; Brau et Woller, 2004). S'appuyant sur les idées de Morduch (2000) et de Woller et *al.* (1999), Brau et Woller (2004) spécifient que l'approche institutionnaliste suppose que la viabilité organisationnelle des IMF dépend de leur viabilité financière garantissant les capacités à couvrir les coûts de leurs activités et à financer leurs programmes. De ce fait, les chercheurs qui adhèrent à ce courant de pensées montrent que les IMF sont obligées de faire des profits et des revenus privés pour assurer leur viabilité financière (Ayayi et Noël, 2004).

L'approche du bien-être considère, quant à elle, que les IMF peuvent réaliser leur viabilité sans parvenir à l'autosuffisance financière grâce aux financements extérieurs (Brau et Woller, 2004). À ce sujet, Ayayi et Noël ajoutent que pour les tenants de cette approche les IMF « ne doivent pas rechercher l'autosuffisance à tout prix, car la recherche de la performance financière conduirait inévitablement à un effacement de leur mission sociale » (Ayayi et Noël, 2004 : 14). Ces deux écoles de pensées opposées quant aux objectifs et aux méthodes de servir les populations pauvres créent ce que Morduch (2000) qualifie de schisme de la microfinance. Il y aurait donc, selon cet auteur, d'un côté le camp de chercheurs qui se préoccupent uniquement des clients pauvres de la microfinance et d'un autre un camp de ceux qui priorisent le développement des institutions au service de cette clientèle.

Toutefois, comme le fait remarquer Berguiga, la réalité sur terrain est tout autre car « on ne retrouve pas cette différenciation de courants présentés dans la littérature dans la pratique de la microfinance sur le terrain où les IMF essayent de concilier ces deux visions » (Berguiga, 2010 : 4). D'autres chercheurs remettent aussi en cause le bien-fondé de ce schisme en microfinance (Guiraud, 2009; Otero et Rhyne, 2000, 1994). À ce propos, Guiraud (2009) se demande la raison d'être de cette dichotomie vu qu'il n'existe pas de dispositif unique de référence, mais que les IMF agissent selon les principes de ces deux approches. Ainsi, reprenant l'affirmation d'Otero et Rhyne à ce sujet, Guiraud précise que « les deux approches constituent les deux extrémités d'un spectre à l'intérieur duquel différentes modalités de programmes de microfinance s'inscrivent » (Otero et Rhyne, 1994, citées par Guiraud, 2009 : 26).

D'ailleurs, depuis les années 2000, une approche intermédiaire aux deux approches a pris une certaine ampleur, portant avec elle le principe gagnant-gagnant selon lequel « la microfinance serait rentable tout en s'adressant aux populations pauvres » (Guérin et *al.*, 2009 : 7). Cette nouvelle orientation prône la conciliation entre des deux préoccupations quotidiennes des IMF, à savoir atteindre et offrir durablement les services financiers aux populations pauvres.

Bien que le principe gagnant-gagnant soit contesté par certains *welfaristes*<sup>19</sup> (Guérin et *al.*, 2009) qui craignent que les institutions de microfinance risquent de reléguer à l'arrière-plan leur mission sociale au profit de la recherche de bénéfices, d'autres chercheurs soutiennent qu'il conviendrait à la mission sociale et économique dans le sens de l'affirmation d'Otero (1990) selon laquelle « l'avenir de la microfinance se situe à l'intersection de ces deux approches qu'il s'agit de combiner » (Otero, cité par Ayayi et Noël, 2004 : 17).

2. Les études d'impact : cette thématique prend également beaucoup d'importance dans la recherche en microfinance du fait qu'elle traite une question centrale en matière de

---

<sup>19</sup> Dénomination provenant du terme « *welfare* » signifiant « bien-être » et attribuée aux partisans de cette approche de la microfinance dans la langue anglaise, mais employée aussi par les auteurs français.

microfinance, à savoir les effets des services des IMF sur la réduction de la pauvreté (Wampfler et al, 2006; Wonderwood, 2006; Ayayi et Noël, 2004). L'intérêt pour ce domaine se concrétise par un grand nombre d'études qui y sont conduites. À titre d'exemple, Ayayi (2004) cite les recherches de Johnson (2005), Guérin (2006), Le Roy et Robert (1999), Hulme et Mosley (1996), Gulli (1998).

D'après Wampfler et al (2006), les études d'impact portent sur les effets produits sur les différents groupes concernés par les services microfinanciers (les femmes, les jeunes, les populations défavorisées, etc.), dans divers coins du monde et à toutes les échelles (micro- méso, macro). Remarquons que, comme le montrent Brau et Woller, si l'évaluation des impacts financiers ne présente pas un problème, celle des impacts sociaux constitue un défi majeur en microfinance : « *Measuring financial returns is relatively straight-forward. [...] Measuring social return, however, is anything but straightforward. In practice, the specific impacts of microfinance are hard to pin down and harder still to measure* » (Brau et Woller, 2004 : 26).

Pour ces auteurs, ce problème s'explique à la fois par le manque de méthodologies adaptées pour mesurer les impacts sociaux et les moyens limités des IMF pour conduire des études d'impact rigoureuses (Brau et Woller, 2004). Cette lacune n'est pas d'ailleurs le propre des IMF puisque d'autres organisations de l'économie sociale rencontrent les mêmes difficultés, comme le souligne Tremblay (2002). Le constat de cette auteure à ce propos est que les outils d'évaluation sont très exhaustifs pour ce qui concerne la mesure de la dimension économique et de la rentabilité financière, mais qu'ils sont très limités pour ce qui est de la mesure de la dimension sociale et de la rentabilité sociale (Tremblay, 2002).

Notons que depuis quelques années les études d'impact social en microfinance prennent une nouvelle orientation suite à certains changements conceptuels. En effet, l'usage du terme « performance sociale » prend de plus en plus le dessus sur celui d'« impact social ». Pour les spécialistes de la microfinance, la notion de performance sociale d'une IMF est plus englobante du fait qu'elle ne se limite pas aux impacts des IMF mais s'étend aussi à la manière dont elles définissent leurs objectifs et réalisent leurs

activités en vue du résultat final défini en termes d'impacts (CGAP, 2007; Lapenu et Leboul, 2006; Lapenu et *al.*, 2004). Ainsi, pour mesurer la performance sociale, il faut « examiner l'ensemble du processus par lequel l'impact est produit » (CGAP, 2007 : 3). Selon CGAP, « l'impact n'est qu'un élément de la performance sociale » (CGAP, 2007 : 3). Dans cette perspective, l'impact représente, en fait, le dernier élément de la chaîne à trois maillons des activités des IMF : « Intention – Action - résultats » (Lapenu et *al.*, 2004 :4).

3. Les meilleures pratiques en microfinance constituent une autre thématique qui retient l'attention des chercheurs dans le secteur de la microfinance. Sur ce point, Brau et Woller (2004) relèvent deux types de débats qui opposent d'une part les tenants de l'approche individualiste qui prône l'octroi des prêts aux individus et ceux de l'approche collective privilégiant le financement de groupes solidaires et de la gestion collective du crédit. Selon les défenseurs de l'approche collective dominante dans les pratiques des IMF, le crédit collectif s'adapte aux populations les plus touchées par la pauvreté qui peuvent accéder aux crédits en offrant, pour seule garantie de leurs prêts, la caution solidaire des membres du groupe solidaire (Guérin, 2000). En outre, pour Guérin, « c'est une question d'efficacité, puisque à travers la réduction des coûts de transaction et des asymétries d'information, le prêt collectif est supposé assurer l'efficacité de l'intermédiation financière et autorise ainsi l'espoir d'une viabilité des dispositifs » (Guérin, 2000 : 4).

D'autre part, il y a des oppositions entre les défenseurs de l'approche maximaliste ou intégrée orientée vers la combinaison des services financiers et non financiers offerts aux clients de la microfinance et ceux de l'approche minimaliste qui envisage la perspective de se limiter aux services financiers (Brau et Woller, 2004). À ce propos, Ravonjjarison souligne que les tenants de l'approche maximaliste la plus utilisée en microfinance « considèrent que le crédit sans tout le travail d'accompagnement n'est pas pertinent, ni efficace, ni producteur d'impacts durables » (Ravonjjarison, 2006 : 59).

4. La population cible : La question des types de clients visés par les IMF se révèle centrale dans les études en microfinance. Là-dessus, les recherches tournent autour des questions relatives aux groupes spécifiques que la microfinance devrait privilégier, soit les

femmes « *gender targeting* » (Brau et Woller, 2004 : 21), soit les groupes de gens les plus pauvres (Servet, 2006; Morvant-Roux et Servet, 2007), les exclus du système financier ou les groupes marginaux « *Very-Poor versus Marginally-Poor Targeting* » (Brau et Woller, 2004 : 22). Comme nous l'avons précisé au point 2.2, beaucoup de controverses à ce niveau opposent ceux qui soutiennent que le système de microfinance devrait privilégier les plus pauvres (Guérin et *al.*, 2009; Morvant-Roux et Servet, 2007) et ceux qui estiment qu'il devrait servir une catégorie de populations pauvres composée par les exclus du système financier.

5. Le partenariat en microfinance : Le partenariat émerge comme un questionnement de recherche récent en microfinance. À ce niveau, les études analysent surtout les relations partenariales entre les banques et les institutions de microfinance. Underwood affirme que « beaucoup de spécialistes et de chercheurs s'intéressent au rôle du secteur bancaire » (Underwood, 2006 : 31) dans le système de microfinance. C'est le cas des études de cas menées par Moulin et Teuwa Nkeuwo (2011), Fall (2010), Nsabimana (2009, 2004), Fall (2007), Wampfler et Baron (2002), Mayoukou (1999) qui ont abordé sous différents angles les types de partenariats banques/IMF, leur évolution et les difficultés auxquelles ils se heurtent.

Concernant les *formes de partenariat banques/IMF*, en se situant dans le contexte de l'Afrique de l'ouest, les auteurs distinguent trois types de relations entre les banques commerciales et les IMF : le partenariat institutionnel sous forme de parrainage ou des subventions accordées aux IMF partenaires par la banque, le partenariat financier sous forme de dépôt-crédit ou de refinancement et le partenariat technique basé sur la complémentarité dans la prestation des services tels que la formation, l'audit, le suivi des crédits (Fall, 2007; Wampfler et Baron, 2002). Fall (2007) ajoute une quatrième forme combinant les trois premiers partenariats : le partenariat hybride.

Dans la continuité de ses travaux antérieurs, Fall (2010) s'appuie sur la théorie de George Barclay Richardson sur la complémentarité et met en évidence deux types de complémentarité banque/IMF. D'un côté, il y a la complémentarité de réseau qui renvoie

aux échanges réciproques de services entre les deux partenaires et la complémentarité de savoir-faire portant sur des compétences spécifiques que chaque partenaire apporte à l'autre (Fall, 2010).

Au niveau de *l'évolution du partenariat banque/IMF*, Fall (2007) souligne qu'elle représente « une relation évolutive et non statique » (Fall, 2007 : 22) passant de la phase des partenariats timides sur la base des ententes de prêts à la phase d'intégration caractérisée par « l'interpénétration entre les deux secteurs » (Fall, 2007 : 21). De son côté, Mayoukou (1999) souligne l'évolution du partenariat informel vers le partenariat formel. En effet, dans sa recherche centrée sur l'étude des cas de partenariat ONG/IMF et banques/IMF au Mali, au Burkina-Faso, au Sénégal et en Guinée, l'auteur montre qu'il y a un passage des formes de partenariat informelles des années 1970 vers des formes plus contractuelles avec le début des années 1990.

Selon Mayoukou (1999), les partenariats ONG/IMF qui ont surtout appuyé la création des institutions de microfinance dans les années 1970, ainsi que les partenariats banques/IMF de type dépôt-crédit ou de refinancement, étaient pour la plupart des cas informels. Tandis que les partenariats Banque/IMF, ayant émergé dans les années 1990, sont de plus en plus formalisés. Ils vont « d'un accord de dépôts systématiques de l'épargne mobilisée à de véritables accords de partenariats sur les services financiers » (Mayoukou, 1999 : 173). Pour cet auteur, le défi à ce niveau est celui de la pérennité de cette évolution des partenariats dont le support principal reste la confiance réciproque entre les banques et les IMF (Mayoukou, 1999). Or, la solidité de cette confiance entre les IMF et les banques constitue justement la principale source de difficultés du partenariat banques/IMF (Wampfler et Baron (2002).

En fait, la fragilité de la confiance entre les banques et les IMF se révèle comme un des obstacles majeurs auxquels fait face ce type de partenariat (Wampfler et Baron, 2002). L'un des exemples parlant est celui du partenariat de refinancement des IMF par les banques partenaires. Selon Wampfler et Baron, « dans nombre de cas de refinancement, la confiance témoignée par la banque à IMF peut rester très théorique, dans la mesure où la

relation a été développée sur la base d'un fonds de garantie placé auprès de la banque et couvrant une part déterminante des risques » (Wampfler et Baron, 2002 : 6). Ces auteurs spécifient que sans ce fonds de garantie, souvent offert par un organisme servant d'intermédiaire entre les deux partenaires, il n'y aurait pas de partenariat.

Diverses raisons sont avancées par les banques pour justifier leur méfiance vis-à-vis des IMF. D'une part, elle serait liée aux particularités et aux faiblesses du secteur microfinancier, notamment :

[...] la spécificité des activités microfinancières, l'importance du risque sur ce marché, les coûts considérables de sélection et de surveillance, les obstacles socio-économiques et culturels et le manque de main-d'œuvre adaptée pour ce type d'activité ont constitué les principaux et classiques arguments de leur méfiance. (Nsabimana, 2004 : 39)

D'autre part, la méfiance entre les banques et les IMF proviendrait de leur appartenance à des mondes très différents géographiquement et économiquement : le milieu rural ou périurbain pauvre pour les IMF, le milieu urbain et bien nanti pour les banques (Wampfler et Baron, 2002).

En guise de voies de solutions aux difficultés qui font obstacle au partenariat banques/IMF, Wampfler et Baron (2002) suggèrent de renforcer les capacités des IMF par l'intermédiaire des programmes d'appui à la microfinance à l'instar du projet PAMF<sup>20</sup> de Madagascar. À ce propos, ces auteurs précisent que le rôle du projet PAMF (ONG qui établit le lien entre les banques et les IMF) dans le partenariat banques/IMF est celui « d'interface entre la banque à la disposition de laquelle il met une ligne de crédit et un fonds de garantie ainsi que des outils et les IMF qu'il va appuyer dans leur professionnalisation de manière à en faire des partenaires crédibles pour la banque » (Wampfler et Baron, 2002 : 15). Il s'agit d'un triple partenariat IMF-ONG-banques (Mayoukou, 1999).

---

<sup>20</sup> PAMF : Projet d'appui à la microfinance financé par le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU).

Soulignons que Mayoukou (1999) se démarque des autres chercheurs du secteur microfinancier, par son analyse du partenariat ONG-IMF-banques. Ce triple partenariat concerne, selon lui,

[...] des partenariats des services financiers : pouvant aller (d'un accord de dépôts systématiques de l'épargne mobilisée à de véritables accords de partenariats sur les services financiers) entre ONG et les microfinances d'une part et entre les microfinances et les banques formelles (via généralement les ONG) d'autre part. (Mayoukou, 1999 :173)

Pour ce qui est du volet de *partenariat entre les IMF et les ONG*, l'un des apports de la recherche de Mayoukou (1999) est d'avoir montré que ce partenariat est construit sur la confiance entre les deux parties. Il souligne que ce partenariat représente « une marque de confiance des regroupements informels dans les ONG du Nord » (Mayoukou, 1999 : 175) ou encore « une coopération médiatisée par la confiance » (Mayoukou, 1999 : 176). Suite à leur crédibilité aux yeux des uns (IMF) et des autres (banques), les ONG du Nord jouent le rôle d'intermédiaire dans le partenariat IMF-ONG-banques (Wampfler et Baron, 2002; Mayoukou, 1999) sans lequel il serait difficile voire impossible aux IMF d'avoir accès aux financements et refinancements des banques commerciales (Wampfler et Baron, 2002) indispensables pour l'offre des services financiers aux populations pauvres.

Notons ici que, outre ce partenariat financier avec les IMF, les ONG du Nord interviennent dans un partenariat technique visant le renforcement des capacités car, comme l'explique Moulin et Teuwa Nkeuwo, dans le secteur de la microfinance « les projets de renforcement des capacités sont soutenus par les fondations privées, les organisations multilatérales et bilatérales et les ONG internationales » (Moulin et Teuwa Nkeuwo, 2011 : 10-11).

Une autre contribution de la recherche de Mayoukou (1999) est d'avoir souligné le rôle des organismes non gouvernementaux nationaux ou internationaux et des banques dans la création des IMF. En fait, d'après Mayoukou (1999), les relations partenariales ont débuté entre les ONG du Sud et les regroupements locaux de financement informel qui sont devenus, par la suite, des institutions formelles de microfinancement. Mais si cette étude a

approfondi l'analyse des relations entre les IMF et les institutions bancaires, cela n'a pas été le cas pour ce qui du partenariat IMF et les organisations non gouvernementales du Nord spécialisées dans l'appui à la microfinance.

Ainsi, elle n'a pas permis de comprendre les formes et les effets des relations partenariales entre les organismes internationaux d'appui à la microfinance et les IMF dans leur stade de croissance marqué par le double défi de pérennité organisationnelle et opérationnelle (Fall, 2007; Underwood, 2006; Nsabimana, 2004; Ayayi et Noël, 2004, et Mayoukou, 1999).

Or, d'après Moulin et Teuwa Nkeuwo, le partenariat en matière de microfinance est un processus qui évolue dans le temps. Ainsi, il « peut prendre des formes différentes selon le stade de développement de l'IMF » (Moulin et Teuwa Nkeuwo, 2011 : 5). C'est d'ailleurs le point de vue de Doucet et Proulx (2007) qui, se référant à l'expérience partenariale de Développement International Desjardins (DID)<sup>21</sup>, montrent que les approches de partenariat en Afrique noire évoluent selon qu'on passe du stade de développement des IMF à celui de leur consolidation et de la pérennité de leurs actions.

6. Le partenariat interorganisationnel comme objet de recherche : De cet examen, on retiendra que la recherche sur les partenariats entre les institutions bancaires et les IMF à leurs différents stades de développement a fait l'objet de recherche approfondie, ce qui n'est pas le cas du partenariat IMF/ONG qui s'avère pourtant d'une grande pertinence dans le renforcement des capacités des IMF (Moulin et Teuwa Nkeuwo, 2011; Mayoukou, 1999). C'est pour cette raison que nous accordons, dans le cadre de cette recherche, une attention particulière aux organismes internationaux de développement impliqués dans le secteur de la microfinance, connus sous la domination d'organismes internationaux d'appui à la microfinance, et que cherchons à analyser les relations partenariales qu'ils développent

---

<sup>21</sup> Développement International Desjardins (DID) : filiale du Mouvement Desjardins fondée en 1970 pour porter l'expertise financière et technique au secteur de la microfinance dans les pays en développement en Afrique, en Asie et en Amérique latine (Doucet et Proulx, 2007).

avec les IMF dans le cadre particulier de l'Afrique subsaharienne et plus précisément au Rwanda.

Dans ce contexte beaucoup marqué par la problématique de la pérennité organisationnelle et opérationnelle des institutions de microfinance (Fall, 2007; Underwood, 2006; Ayayi et Noël, 2004 et Mayoukou, 1999), notre préoccupation est d'analyser l'influence que peuvent avoir les relations partenariales entre les organismes internationaux de développement et les IMF sur le renforcement des capacités des IMF de façon à améliorer leurs ressources financières et techniques dans leur mission sociale envers la population à faibles revenus. Une courte réflexion sur la pérennité de l'offre financière aux populations pauvres en microfinance, au niveau de la problématique de recherche, aidera à clarifier les questionnements à la base de cette étude.

## **2.2 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE : LA PÉRENNITÉ DES IMF**

Durant la période d'émergence de premières institutions de microfinance moderne (1970-1990), l'attention des acteurs de la microfinance était centrée sur les objectifs sociaux de la microfinance qui représentaient une innovation sans précédent dans le monde de la finance et plus spécialement dans le système bancaire. Les IMF soutenues par les bailleurs de fonds (organismes de développement, banques commerciales, institutions onusiennes) se trouvaient dans la phase d'expérimentation de leur stratégie d'atteindre et servir les populations pauvres exclus du système bancaire classique et se souciaient peu des questions de leur viabilité financière, pourtant évoquées dans le troisième principe de la microfinance (Boyé et *al.*, 2006). Les chercheurs et des praticiens du secteur avaient pour principale préoccupation de chercher les moyens d'offrir des services financiers et non financiers à la population pauvre qui en était exclue et changer, par ce fait, leurs conditions de vie. L'approche dominante à cette époque était celle du « Bien-être de la clientèle pauvre », dite également « *Welfarist-approach* ».

Au cours des décennies qui ont suivi, dans l'euphorie que suscitait la montée du système de microfinance, un grand nombre d'IMF a vu le jour partout dans le monde. Par conséquent, suite à une très forte demande et une croissance rapide des institutions, le secteur de microfinance ne tarda pas à connaître des difficultés. N'ayant pas de moyens propres, la couverture des coûts de gestion de plus en plus élevés devint un sérieux problème pour les IMF dont le fonctionnement était ancré dans une logique d'aide marquée par la culture du non-remboursement de prêts. Ainsi, autour des années 2000, les IMF commencèrent à faire face aux problèmes de gestion financière et institutionnelle ayant amené certaines d'entre elles à la faillite et à la fermeture.

À titre illustratif, on peut citer ce qui est arrivé au Rwanda en 2006 avec la fermeture par la Banque Nationale d'un certain nombre d'institutions. Il s'agissait en grande partie des IMF créées dans la période d'urgence de l'après-génocide de 1994 et qui enregistraient des taux de non-remboursement de prêts très élevés. La confusion par la clientèle entre les dons habituellement fournis par les organismes-mères et les prêts accordés par les IMF serait la cause principale des difficultés financières dans la plupart de ces institutions (AMIR<sup>22</sup>, 2010). Une situation semblable à ce cas rwandais a été observée en Inde dans le district d'Andhara Pradesh (Otero et Rhyne, 2006).

Dans ce contexte de premiers bouleversements du secteur de la microfinance moderne, certaines illusions par rapport aux miracles de la microfinance sont vite tombées en même temps que se développaient des sentiments de méfiance vis-à-vis du secteur (Otero et Rhyne, 2006). Parallèlement, de vives critiques à l'endroit du fonctionnement et des impacts néfastes des IMF fondées étaient formulées.

Cette remise en cause des pratiques de microfinance entraîna l'émergence d'un nouveau courant de recherches prônant l'autonomie organisationnelle, à savoir le courant institutionnaliste. L'attention des chercheurs soutenant cette approche était essentiellement tournée vers la viabilité financière et organisationnelle des programmes de microfinance (voir point 2.3). Suite aux travaux de ces chercheurs, plusieurs indicateurs financiers des

---

<sup>22</sup> Association des institutions de microfinance au Rwanda.

IMF ainsi que des instruments de mesure correspondants ont été mis au point. En même temps, la notion de pérennité financière faisait son apparition.

En tant que nouveau paradigme dans le secteur de la microfinance, la pérennité financière considère que « la microfinance aurait vocation pour assurer sa viabilité économique et massifier sa couverture économique, à recouvrer ses coûts mais aussi à produire des bénéfices pour assumer son extension et attirer des capitaux privés » (Littelfield et Rosenberg, 2005, cités par Guérin et *al.*, 2009). Chose remarquable, au-delà des contradictions habituelles des approches institutionnaliste et du bien-être, la notion de la pérennité financière semble faire consensus dans le secteur de la microfinance (Zeller et Meyer, 2002, cités par Guérin et *al.*, 2009). La pérennité financière serait donc une préoccupation commune aux tenants de ces deux approches.

Toutefois, les divergences restent au niveau des choix des uns et des autres pour assurer la pérennité financière des institutions. Ainsi, si les institutionnalistes soutiennent parfois les pratiques qui s'avèrent douteuses dans le secteur telles que les taux d'intérêt élevés, l'introduction des IMF dans le marché boursier, les transformations des IMF en banques commerciales souvent au profit des investisseurs (Guérin et *al.*, 2009), les *welfaristes* proposent, de leur côté, de continuer de compter exclusivement sur les financements extérieurs pour préserver les intérêts des clients pauvres. À notre avis, les uns tout comme les autres choisissent des options extrêmes et non évidentes pour relever le défi de pérennité financière sans oublier la mission sociale des IMF.

Entre ces deux propositions, il y a ceux qui adoptent une position intermédiaire par rapport à cette question. Il s'agit de ceux qui s'en tiennent à la double vocation économique et sociale de la microfinance. Ainsi, ils accordent autant d'importance aux objectifs sociaux et économiques de la microfinance, considérant qu'atteindre et servir les populations pauvres exclus des services financiers et assurer la viabilité des institutions est une chose réalisable. Dans cette optique, Lapenu affirme qu'« il est [...] possible de toucher des populations pauvres tout en étant financièrement durable » (Lapenu, 2007 : 52). Mais, selon cette auteure, servir durablement et efficacement les populations pauvres implique que les

IMF disposent de leurs propres moyens financiers (Lapenu, 2007). Elle suggère donc qu'« en termes d'offre de services, pour poursuivre leur action de façon durable, les IMF devraient s'engager dans la voie de la pérennité financière, gérer au mieux les coûts et s'affranchir peu à peu des subventions » (Lapenu, 2007 : 46).

Cependant, assurer la pérennité financière suppose de la part des IMF d'être en mesure d'acquérir une certaine autonomie financière et donc des capacités de financer les microprojets des populations démunies en vue de l'accomplissement de leur mission sociale de façon pérenne (Ayayi, 2004). En effet, tel que l'affirme Nsabimana, « l'insuffisance des ressources à long terme contraint les institutions de microfinance dans leur capacité à étendre l'offre de crédit aux projets d'investissement » (Nsabimana, 2004 : 37) de la clientèle.

Il paraît clairement qu'au-delà la pérennité financière se pose en réalité une question beaucoup plus complexe qui touche tout le système à différents points de vue financier, opérationnel et institutionnel : la pérennité. C'est ce qu'attestent les propos de Nsabimana qui montrent que tous les aspects des programmes de microfinance sont liés à ce défi : « les questions de pérennité et de viabilité renvoient *ipso facto* à celles concernant les conditions d'accès aux ressources, les capacités et les méthodes de transformation de celles-ci en crédits par les institutions de microfinance » (Nsabimana, 2004 : 37).

Dans ces conditions, le problème devient composé. Il ne se limite plus au seul souci de disposer des ressources financières de façon pérenne mais intègre la préoccupation d'offrir durablement à un grand nombre de populations pauvres les services financiers qui changeront leurs conditions de vie de manière pérenne. Il n'est plus question seulement de pérennité financière mais de pérennité de tout le système tant au niveau des objectifs, de la mission, des ressources matérielles et financières, des services et produits offerts que des impacts réalisés sur les clients. Il faudrait alors penser la pérennité plus largement en considérant aussi la pérennité organisationnelle et opérationnelle en rapport avec les services fournis à la clientèle, ce qui n'est pas fréquent dans les recherches actuelles.

Donc, étudier la pérennité opérationnelle des IMF s'impose car beaucoup affirment que pour nombre d'institutions de microfinance (IMF) la pérennité des services offerts à leur clientèle devient de plus en plus une grande préoccupation (Guérin et *al.*, 2009; Carron, 2007; Ouédraogo, 2007). En guise d'exemple, mentionnons le point de vue de Caron, qui en analysant certains contextes africains, spécialement ceux de l'Ouest africain, précise qu'« étendre l'accès aux services financiers via les IMF tout en maintenant et en améliorant leur pérennité est l'un des principaux défis à relever » (Carron, 2007 : 7).

Notons qu'il s'agit d'ailleurs d'un défi mondial en matière de microfinance tel que nous le montrent les propos de Gaboury, « aujourd'hui la communauté internationale s'entend pour dire que les deux objectifs doivent être poursuivis de façon conjointe et que cette double ambition de rejoindre les clientèles les plus pauvres de façon rentable et pérenne lance en fait un formidable défi » (Gaboury, 2004 : 42).

Cet enjeu tel qu'il se présente actuellement dépasse souvent les capacités des IMF et nécessite donc le concours de plusieurs acteurs de la microfinance, d'où la naissance de nouvelles initiatives. C'est dans cette optique qu'a émergé l'idée de renforcement des capacités des IMF qui « est devenu un thème majeur dans le débat sur la pérennité et la viabilité des institutions de microfinance » selon Nsabimana (2004 : 37).

Nous nous intéressons dans cette étude à ce processus de renforcement de capacités des IMF qualifié d'« *empowerment* organisationnel » en nous situant dans le cadre des relations partenariales entre les organismes internationaux d'appui à la microfinance et les IMF. Rappelons que comme il a été souligné au point 2.1, au sein du secteur de la microfinance quelques contributions scientifiques sur le partenariat banque/IMF en Afrique sub-saharienne ont été réalisées : l'étude de Moulin et Teuwa Nkeuwo (2011) et celles de Nsabimana (2009, 2004) sur les articulations entre les banques et les IMF, celle de Fall (2010) sur la complémentarité entre banques et structures de micro-finance, la recherche de Bekolo (1999) qui a analysé le partenariat vertical PME-filières internationales d'Afrique subsaharienne et la recherche de Mayoukou (1999) portant sur les nouvelles formes de coopération entre ONG, institutions de microfinance et banques en Afrique subsaharienne.

Toutefois, peu d'études ont abordé le partenariat entre les IMF et les organisations du Nord reconnues comme organismes internationaux d'appui à la microfinance par leur soutien aux « projets de renforcement des capacités » (Moulin et Teuwa Nkeuwo, 2011 : 10). Pourtant, ces deux partenaires attirent l'attention car ils ont la particularité que tous les deux, en tant qu'acteurs de la microfinance, ils poursuivent la même mission sociale envers les populations pauvres. Ce qui n'est pas le cas entre les banques et les IMF ou les ONG œuvrant dans d'autres domaines. Par ailleurs, moins d'études encore ont établi le lien entre le partenariat interorganisationnel et l'*empowerment* organisationnel et aucune, à notre connaissance, ne l'a fait sous les trois angles de renforcement des capacités organisationnelles opérationnelles et relationnelles correspondant aux dimensions principales d'une organisation.

De reste, selon notre recension d'écrits, le cas du Rwanda n'a pas été considéré par les recherches sur le partenariat en microfinance malgré qu'il soit situé en Afrique subsaharienne ayant fait l'objet de la plupart de ces études. De ce fait, au Rwanda, à l'heure actuelle, le domaine du partenariat en microfinance reste un terrain non encore défriché. Or, d'après, Guérin et Servet,

En matière de microfinance, au-delà de principes généraux de fonctionnement d'un nombre limité de modèles, chaque système révèle des particularités fortes qui conditionnent l'efficacité des dispositifs, que ce soit en matière de mobilisation d'épargne ou d'octroi de crédit. (Guérin et Servet, 2005 : 9)

Il est important de signaler que le choix du Rwanda est capital pour cette étude qui considère la microfinance comme un outil de lutte contre la pauvreté car, d'après le rapport de développement humain publié par le PNUD en 2010, ce pays se classe parmi les dix pays les plus pauvres du monde. L'indice de pauvreté multidimensionnelle (IPM)<sup>23</sup> montre que 81,4% de la population ont un revenu de moins de 1,2 USD par jour. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant de constater que 60% des ménages rwandais vivent en

---

<sup>23</sup> « L'indice de pauvreté multidimensionnelle (IPM) est une nouvelle mesure visant à représenter les manques graves dont souffrent des individus de manière simultanée. Le IPM reflète à la fois l'incidence de manques multidimensionnels et son intensité et le nombre de manques dont les individus souffrent à un moment donné » (PNUD, 2010 : 2).

dessous du seuil de pauvreté et que 42% sont dans l'extrême pauvreté, c'est-à-dire selon Busokeye « en dessous du seuil alimentaire » (Busokeye, 2004 : 6).

Pour améliorer cette situation d'extrême pauvreté qui frappe la majorité de la population, le Rwanda a misé sur quelques stratégies de réduction de la pauvreté dont celle de la microfinance considérée comme « un instrument indispensable dans le combat visant la réduction de la pauvreté au Rwanda » (MINECOFIN, 2006 : iii). Or, comme ailleurs dans les pays du Sud, le secteur de la microfinance au Rwanda encore très jeune souffre d'un grand nombre de difficultés financières et techniques qui affectent les dimensions organisationnelles des IMF entre autres :

[...] insuffisance des mécanismes de refinancement des IMF; manque de compétence des employés des IMF afin de gérer de façon professionnelle et pérenne leurs institutions; manque de compétences des cadres des IMF afin de développer de nouveaux produits et services à destination de leurs clients, faible partenariat à tous les niveaux. (AMIR, 2010 : 3; MINECOFIN, 2007 : 109)

Il en résulte que, comme ailleurs dans les pays du Sud, le système microfinancier rwandais enregistre le problème du manque d'« institutions solides capables de fournir une large gamme de services financiers de manière durable » (FENU, 2011). En effet, certaines IMF tombent en faillite après quelques années d'existence faute de budget et/ou d'organisation, d'autres existent seulement de nom alors qu'elles ne sont pas capables de rendre des services d'épargne et/ou d'octroi de crédit aux populations pauvres. Il y a aussi celles qui, malgré qu'elles continuent à offrir des services financiers, manifestent une grande fragilité au niveau de l'organisation interne et du professionnalisme en matière de planification, de gestion et d'évaluation de leurs activités.

Face à cette situation, connaissant, d'une part, qu'au Rwanda il y a une présence de plus en plus importante d'organismes internationaux de développement ayant le mandat d'appuyer les IMF, et, d'autre part, sachant que selon le point de vue de Gaboury au stade de « consolidation » les IMF « veulent maintenant établir des partenariats stratégiques avec des organisations qui leur ressemblent [au point de vue de la mission sociale envers les

populations pauvres] » (Gaboury 2004 : 50), il nous semble que ce contexte constitue un bon choix de terrain pour aborder cette question.

La présente étude se propose, par conséquent, de se pencher sur le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance au Rwanda pour apporter un éclairage sur les formes de ce type de partenariat et examiner quels en seraient les effets sur la mission sociale des IMF. Dans cet esprit, la recherche montrera le potentiel que revêtent les partenariats entre les IMF et les organismes investis dans l'appui à la microfinance en termes d'*empowerment* organisationnel pouvant favoriser l'amélioration et la pérennité des opérations de microfinance.

L'*empowerment* des institutions de microfinance dans le cadre du partenariat interorganisationnel met en jeu deux grands champs de recherche qui interagissent dans l'analyse du système de microfinance : les champs du développement et de l'économie sociale et solidaire. Nous présentons dans le chapitre suivant ces deux champs qui constituent le cadre théorique de référence nous permettant ensuite d'expliquer les principaux concepts de l'étude à savoir le partenariat interorganisationnel et l'*empowerment* organisationnel.



### **CHAPITRE 3 :**

#### **ANCRAGE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE**

Dans ce chapitre, nous passons en revue les principaux courants théoriques qui nous aident à définir les concepts-clé de notre recherche : le partenariat interorganisationnel et l'*empowerment* organisationnel. Les notions de partenariat et d'*empowerment* étant au croisement de nombreux champs théoriques relevant des sciences humaines et sociales : la psychologie, la sociologie, l'éducation, le développement, etc., nous nous limiterons aux courants théoriques qui cernent le mieux ces deux concepts compte tenu de l'angle privilégié dans cette étude : le partenariat interorganisationnel et l'*empowerment* organisationnel. Ainsi, nous revisitons successivement les théories du développement et les courants de l'économie sociale et solidaire qui permettront d'analyser les différentes conceptions des notions de partenariat et d'*empowerment*.

Pour commencer, notre regard porte sur les approches du développement territorial qui, du fait de s'inscrire dans la réflexion sur un développement alternatif, analysent avec pertinence les concepts en jeu dans cette recherche. Comme le développement territorial (DT) est un domaine large, nous privilégions particulièrement certaines approches du développement territorial qui rendent mieux compte des concepts en jeu, à savoir les approches du genre et développement, du développement local, du développement territorial et du développement économique communautaire (DÉC).

Ensuite, nous nous penchons sur les courants de l'économie populaire et de l'économie sociale et solidaire qui abordent spécialement les relations partenariales dans les organisations dont celles des institutions de microfinance concernées par cette étude. Cette

démarche nous mènera finalement à expliciter les concepts étudiés, leurs variables et leurs dimensions.

### **3.1 APPROCHES THÉORIQUES DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL**

Le champ du développement est abordé par plusieurs approches et paradigmes représentant diverses conceptions du développement. Entendons par paradigme « un ensemble de valeurs, référents et postulats implicites et partagés [qui] organise le mode de pensées et oriente la façon d’appréhender les problèmes » (Fortin, 2005 : 33). Les chercheurs identifient plusieurs paradigmes du développement selon les angles privilégiés par les recherches.

Tremblay (2004) distingue trois grands paradigmes du développement : le paradigme classique essentiellement basé sur les dimensions économiques du développement, le paradigme critique orienté vers une vision plus globale intégrant les aspects socioéconomique, culturel et environnemental du développement et le paradigme de l’après développement qui selon elle « se veut en rupture et en dehors du paradigme développementaliste » (Tremblay, 2004 : v). Pour sa part, Lafontaine (2005) différencie quatre principaux paradigmes du développement : le courant du développement polarisé ou exogène, le courant du développement endogène, territorialisé, le courant de l’écodéveloppement ou du développement durable, le courant du développement humain ou social.

D’après Lafontaine (2005), l’approche territoriale du développement est apparue après la deuxième guerre mondiale (1939-1945), époque considérée par beaucoup d’auteurs (Rist, 2007; Azoulay, 2005; Perroux, 1961) comme celle de l’émergence du concept de développement. Cependant, Rist (2007) tout comme Azoulay, (2005) parlent plutôt de la réapparition du concept de développement dans les années 1945, soulignant par-là que l’usage du terme développement dans les théories économiques et sociales remonte à une époque plus ancienne (18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> siècles). En cela, ces auteurs rejoignent les idées de

Lafontaine (2005) qui retrace une longue évolution du concept de développement à partir du 18<sup>ème</sup> siècle.

Ainsi, la période des années 1945 dite « ère du développement » (Rist, 2007 : 129) marque le début d'une nouvelle étape dans la conceptualisation et la théorisation du développement. Elle correspond également à l'apparition du concept du « sous-développement » (Perroux, 1961; Rist, 2007), terme employé pour la première fois par le président américain Truman dans son discours du 20 janvier 1949. Selon Rist, le concept du sous-développement ramène l'idée du changement qui se trouvait au cœur des débats théoriques sur le développement depuis son apparition sur la scène économique et sociale. Dans ce sens, l'emploi du terme « sous-développement évoque, non seulement l'idée du changement possible en direction d'un état final, mais surtout la possibilité de provoquer un changement » (Rist, 2007 : 134).

Il s'agit d'une époque de la remise en question du développement car pour plusieurs auteurs le terme sous-développement sous-entendait l'existence des déséquilibres dans le développement (Jean, 2008; Rist, 2007; Lafontaine, 2005; Tremblay, 1999; Perroux, 1961). Ainsi, son entrée en scène s'est accompagnée de beaucoup de changements dans la conception du développement.

D'une part, d'importantes modifications surviennent dans les rapports Nord/Sud car, comme le souligne Rist (2007), « jusqu'alors les relations Nord/Sud étaient largement organisées selon l'opposition colonisateurs/colonisés. La nouvelle dichotomie 'développés'/'sous-développés' propose un rapport différent » (Rist, 2007 : 135). D'autre part, de nouvelles bases théoriques du développement apparaissent qui serviront d'assises au développement territorial, apparu dans les années 1945 (Lafontaine, 2005). Selon Tremblay (1999), c'est de la prise de conscience du développement inégal au niveau international, national et au sein des territoires qu'émerge l'approche territoriale du développement.

D'après Lafontaine (2005), les principaux pionniers de l'approche territoriale sont John Friedmann et Philippe Aydalot dont les travaux proposent une approche de développement endogène mettant l'accent sur les acteurs humains comme une alternative au développement exogène et hiérarchisé fondé sur les échanges économiques. Friedman considèrent que le développement endogène (*endogenous development*) ou auto-développement « sont des expressions à caractère territorial » (Friedmann, 1985 : 289) qui contrastent avec les conceptions du développement dans une perspective globale et nationale. Pour sa part, Aydalot affirme que « le développement endogène est une approche territoriale du développement » (Aydalot, 1985 : 144). Abondant dans le même sens, plusieurs auteurs (Massicotte, 2008; Jean, 2008, 2006; Lafontaine, 2005; Fontan et Tremblay, 2005; Trembaly, 1999) associent l'émergence du courant du développement endogène ou territorial à une rupture paradigmatique vis-à-vis des théories et des interventions du développement exogène.

Mais il est important de souligner qu'au sein même de ce courant apparu dans les années 1970 avec les thèses du développement endogène, il y a eu des changements paradigmatiques importants d'où l'émergence, au fil du temps, de nouveaux concepts en rapport avec de nouvelles conceptions du rôle des acteurs, notamment le développement local (1980), le développement territorial (1990), le genre et développement (1990), le développement économique communautaire qui abordent différemment les questions d'*empowerment* et du partenariat dans les communautés et les organisations.

### **3.1.1 Approche genre et développement**

C'est pendant les années 1970 qu'ont émergé les premiers discours sur les femmes dans le développement ayant conduit aux différentes approches féministes dont celle du genre et développement qui s'est beaucoup intéressée à la définition du concept d'*empowerment*. Le livre d'Ester Boserup (*Women's Role in Economic Development*) publié en 1970 a contribué au lancement officiel des débats sur l'intégration des femmes dans le développement. Sous son impulsion, les Nations Unies adoptèrent en 1973

l'approche de l'intégration des femmes dans le développement. L'USAID<sup>24</sup> reçoit à ce moment le mandat de faciliter ce processus dans les pays du Tiers Monde (St-Hilaire, 1995).

Basée sur le principe d'équité dans le développement surtout en faveur des femmes des pays en développement, l'approche de l'intégration des femmes dans le développement (IFD) consiste, selon St-Hilaire, « à intégrer les femmes du tiers monde dans les économies nationales de façon à relever le statut des femmes et à favoriser le développement dans son ensemble; [...] à donner aux femmes le plein accès au marché du travail et à l'indépendance économique qui en découle » (St-Hilaire, 1995 : 41). C'est suite à la conférence de Mexico en 1975 que beaucoup de pays adoptèrent l'approche IFD dans leurs programmes de développement.

Mais, entretemps, un certain nombre d'événements, notamment la décennie internationale de la femme (1975-1985) et surtout la conférence de Copenhague tenue en 1985 entraînent de nouvelles conceptions de la prise en compte des femmes au développement. C'est dans ce contexte qu'est apparue au cours des années 1980 l'approche genre et développement (GeD).

Son émergence intervient, d'une part, suite à la critique envers l'intégration marginalisante des femmes au développement sous l'inspiration de l'approche IFD (Vershuur, 2009; Tremblay, 2004; St-Hilaire, 1996). Citons, à titre d'exemple, le cas des femmes philippines et du projet SHIELD<sup>25</sup> financé par ACIDI<sup>26</sup>, relevé par St-Hilaire, pour expliquer que le discours sur l'IFD a abouti aux effets contradictoires du développement

---

<sup>24</sup> U.S Agency for International Development (Agence des Nations Unies pour le développement international).

<sup>25</sup> SHIELD : Sustained Health Improvement through Expandend Livelihood Development (St-Hilaire, 1996 : 88).

<sup>26</sup> ACIDI : Agence canadienne de développement internationale (St-Hilaire, 1996 : 88).

« objectiver et assujettir en même temps, c'est-à-dire faire des femmes à la fois sujet<sup>27</sup> et objet<sup>28</sup> du développement » (St-Hilaire, 1996 : 85).

Parmi d'autres reproches formulés à l'endroit de l'IFD, il y a celles d'isoler beaucoup plus les femmes en concentrant exclusivement sur elles les programmes de développement (Verschuur, 2009; Bisilliat, 2000; Weekes-Viagliani & *al.*, 1980) et celles de ne pas prendre en considération tous les aspects du rôle reproductif et productif des femmes dans la société (Tremblay, 2004).

D'autre part, l'approche GeD trouve son origine dans le processus de remise en question du modèle de développement par le haut et s'inscrit dans le paradigme critique du développement (Tremblay, 2004). Elle propose un modèle alternatif de développement privilégiant l'intégration des hommes et des femmes dans le processus de développement par la reformulation des rapports de genre à la base de toutes formes d'inégalités subies par les femmes (Vershuur, 2009; Tremblay, 2004).

L'approche GeD s'est développée concomitamment avec l'émergence de la notion de « genre » dans le domaine du développement (Pinton, 1992). En effet, selon Verschuur, depuis les années 1980, dans les études et les planifications des programmes de développement « le mot genre a remplacé le mot 'femmes' ou celui de sexe » (Verschuur, 2009). Contrairement au concept sexe qui renvoie aux caractéristiques biologiques des hommes et des femmes, « le genre dans sa définition la plus concise veut dire le sexe socialement construit, qu'il soit féminin ou masculin » (Bisilliat, 2000 : 75).

---

<sup>27</sup> Des sujets définis dans les discours au niveau de l'énonçable et des sujets construits dans les pratiques au niveau du visible. À titre d'exemple, l'auteure cite le cas du projet SHIELD subventionné par l'ACDI dont le discours bien élaboré est producteur des sujets-femmes bien catégorisées (participantes et non-participantes) et bien contrôlées (fiches de santé, tableau d'évaluation familiale, visites à domicile) de façon à ce qu'elles correspondent à l'image des spécialistes de l'ACDI et des technocrates philippines du projet (St-Hilaire, 1996).

<sup>28</sup> Les femmes sur lesquelles il est possible d'intervenir (St-Hilaire, 1996 : 82), ayant acquis de nouveaux statuts pour être « plus administrables et mieux adaptées aux opérations d'un développement planifié » (St-Hilaire, 1996 : 85). En s'appuyant sur le cas SHIELD, St-Hilaire affirme que « la femme inscrite dans SHIELD se fragmente et se reconstitue à partir d'un imaginaire centré sur l'individu et la famille nucléaire, nourri de chimères économique » (St-Hilaire, 1996 : 81).

En tant que construction sociale, le genre se rattache aux rôles, aux tâches et aux responsabilités impartis aux hommes et aux femmes par une société donnée. Suite à son caractère dynamique, la notion de genre représente un aspect du développement. En fait, le genre change avec les représentations sociales et culturelles des individus et des sociétés à travers le temps. De la sorte, « il est variable et sujet à d'innombrables changements » (Bisilliat, 2000 : 76), d'où son inscription dans les changements sociaux qui accompagnent les nouvelles conceptions du développement depuis les années 1980.

Après les conférences mondiales sur les femmes de Nairobi (1985) et de Beijing (1995), le genre s'est avéré un instrument d'analyse efficace pour rendre compte des relations hommes-femmes et des différences de comportements dans un groupe social. Par exemple, on considère que les activités des femmes sont sous-tendues par des intérêts de genre et non par les intérêts des femmes. (Pinton, 1992). Ceci parce que les activités des femmes tout comme celles des hommes sont plus liées à leurs rôles et responsabilités sociaux qu'à leurs caractéristiques biologiques. La considération du genre comme un outil d'analyse du développement a été un apport en matière de développement.

Cependant, l'instrumentalisation du genre dans les programmes de développement entraîne de vives critiques envers l'approche genre et développement. En effet, le genre, tel que d'autres mots en vogue introduits dans le champ du développement dans une vision de redonner du pouvoir aux groupes sociaux opprimés dont celui des femmes, est souvent utilisé dans la plupart des plans et rapports de développement en tant que moyen d'obtenir le financement des bailleurs de fonds (Ryckmans, 1995).

Par ailleurs, l'approche GeD reçoit aussi de vives critiques tout comme celle de l'IFD. St-Hilaire (1996) affirme que tout comme l'approche de l'IFD conduit à l'adaptation des femmes au développement au lieu d'adapter le développement aux femmes en se servant de l'exemple du projet DIWATA<sup>29</sup>, inspiré de l'approche GeD et financé lui aussi par l'ACDI. Et, du même coup, cette auteure accuse l'approche GeD de son incapacité à

---

<sup>29</sup> DIWATA : Development Initiatives for Women and Transformative Action (St-Hilaire, 1996 : 92).

poser un regard critique à la notion de développement, supposant simplement que « ‘le bon’ développement est possible » (St-Hilaire, 1996 : 95).

De même, Pinton (1992), à partir d’une analyse de l’impact des programmes de développement sur la division sexuelle des activités tenant compte des rapports de genre chez les Indiens Bari de la région de Catatumbo du nord-est de la Colombie, remet en cause le modèle normatif des projets de développement qui occultent les relations de genre. Pour elle, « les relations de genre représentent un des enjeux du développement. Leur prise en considération apporte un éclairage nouveau. Leur ignorance ou négation peut créer des situations de conflits et de dépendance, voire même de blocage » (Pinton, 1992 : 218). Elle estime donc que le développement d’une société suppose la compréhension des systèmes des pratiques et de représentations des genres dans leurs rapports. Le développement qui crée des divergences n’a pas de place.

Malgré ces reproches liés à un usage déformé, à l’égard de l’approche GeD, beaucoup de mérites lui sont attribués. Elle est reconnue par beaucoup de chercheurs, notamment Massard (1992), Pinton (1992), Ryckmans (1995), St-Hilaire (1996), Bissiliat (2000), Williamson & *al.*, (2007), comme la plus indiquée pour assurer un bon équilibre des rapports de genres et donc d’intégrer véritablement les femmes au développement par rapport aux autres approches féministes. Dans ce sens, le principe de partenariat hommes-femmes est central dans cette approche. D’après les descriptions qui lui sont faites par les chercheurs qui s’y intéressent (Gender and Water, 2007; St-Hilaire, 1996), le partenariat hommes-femmes dans le développement est envisagé dans une optique d’équité des genres et d’*empowerment* des groupes marginalisés. St-Hilaire la présente ainsi :

L’approche GeD [...], en plus de chercher à intégrer les femmes au développement, explore le potentiel des initiatives de développement pour transformer les relations sociales et les rapports de genre et donner plus de pouvoir aux femmes. L’approche GeD vise à long terme un partenariat égal entre les femmes et les hommes dans la définition et l’orientation de leur avenir collectif. (St-Hilaire, 1996 :95)

Dans le même ordre d'idées, l'organisme Gender and Water, en citant UNESCO, décrit l'approche GeD telle :

Une stratégie d'intégrer les soucis et les expériences des femmes et des hommes dans la conception, dans la mise en application et dans l'évaluation de politiques et des programmes et à toutes les sphères politiques, économiques et sociales de façon à ce que les femmes et les hommes tirent profit de manière égale et de ne plus perpétuer les inégalités. (UNESCO, cité par Gender and Water, 2007 : 2)

En plus, Tremblay (2004) relève ses potentialités à mettre en valeur divers aspects du travail des hommes et des femmes, de souligner les rôles productif et reproductif des femmes et de considérer tous les secteurs du développement tant économique que social. Elle l'apprécie ainsi :

Cette approche permet donc de faire non seulement le lien entre le privé et le public, mais aussi entre le formel et l'informel. C'est non seulement le travail effectué par les femmes au foyer qui peut être pris en compte mais aussi tout le travail informel, le travail de bénévolat qui se retrouve par extension dans cette sphère de la reproduction au sens large. Cette façon de concevoir le développement a pour effet de décentrer le développement à la sphère productive pour lui donner une compréhension plus large qui tient compte de l'ensemble des activités de la vie des femmes et des hommes au plan économique, social, culturel, etc. (Tremblay, 2004 : 66).

Dans cette perspective, pour parer aux lacunes du GeD, Williamson et *al.* (2007), Bisilliat (2000) et Massad (1992) proposent de l'envisager dans le cadre du développement local qui privilégie les réalités locales pour mieux intégrer les femmes au développement de leur milieu. Dans cette optique, Ryckmans suggère « des projets conçus à partir de la base, fondés sur des actions collectives, permettant l'acquisition de nouveaux savoir-faire à partir de savoirs locaux et accordant aux femmes des espaces d'autonomie » (Ryckmans, 1995 : 69).

De notre part, sans ignorer le bien-fondé de certaines de ces critiques, comme par exemple celle relative à l'instrumentation du genre dans les projets de développement, nous adhérons à sa conception du développement bâti de façon partenariale et équitable par les acteurs hommes et femmes impliqués dans le processus de développement de leurs

territoires et de leurs communautés. Regardons maintenant en quoi consiste les autres approches territoriales du développement.

### 3.1.2 Développement local

Selon Yves Jean (2005), la notion de développement local fut dominante au cours des années 1980 dans une perspective de territorialisation des politiques et des interventions publiques. Toutefois, il convient de préciser que le développement local se conçoit selon plusieurs modèles (Houée, 2001). C'est une des raisons pour lesquelles plusieurs dénominations sont employées pour désigner le développement local : « développement autocentré, ascendant, endogène, par le bas » (Bruno Jean, 1997 : 233).

Par ailleurs, on constate l'existence de plusieurs approches du développement local qui attestent, comme le soulignent Fontan et Tremblay (2005), des repositionnements continus des chercheurs dans le discours sur le développement local et dans la façon d'étudier le local. Pour Fontan et Tremblay (2005), parmi les principales approches employées pour analyser le développement local, on peut citer l'approche des systèmes (Begnasco, 1977; Becattini, 1979; Aydalot, 1984); l'approche centrée sur les mouvements sociaux (Chassagne et Roméfort, 1987); l'approche par les mécanismes de gouvernance locale (Benko et Lipietz, 1992).

De son côté, Tremblay (1999) distingue deux approches spécifiques du développement local : le développement économique local renfermant le courant des districts industriels et des milieux innovateurs et le courant du développement communautaire duquel relève l'approche du développement économique communautaire (DÉC) « en pleine montée » (Tremblay, 1999 : 29). Pour cette auteure, cette dernière approche a la particularité d'« intégrer à la fois des dimensions économiques et sociales dans un territoire ou une communauté donnée » (Tremblay, 1999 : 29). D'Amours (2006) considère aussi le DÉC comme « un sous-ensemble du développement local » (D'Amours, 2006 : 48) et une approche territoriale du développement.

Néanmoins, il nous faut mentionner que, malgré la diversité des approches du développement local, il n'y a pas d'écarts importants entre ses composantes essentielles relevées par différents auteurs. Au contraire, il y a de nombreuses convergences entre elles. Nous citons ici cinq caractéristiques communes du développement local présentées par Yves Jean (2005) à partir du bilan des expériences européennes, américaines et méditerranéennes établi par Bruno Jean (1993) : 1) la synergie des acteurs locaux, 2) la dimension territoriale des projets en lien avec le sentiment d'appartenance locale, 3) la force endogène des actions individuelles et collectives, 4) le partenariat et la concertation entre les acteurs, 5) les valeurs démocratiques de participation citoyenne dans la construction du territoire. D'autres auteurs (Houée, 2001; Bherer et *al.*, 2000; Tremblay, 1999) relèvent également les caractéristiques semblables.

Le développement local revêt ainsi un caractère territorial et ouvre les perspectives aux initiatives collectives et partenariales où chaque membre de la communauté peut donner sa contribution. Il se présente ainsi comme « une expérience de la solidarité créatrice de nouvelles relations sociales et manifeste la volonté des habitants d'une microrégion de valoriser les richesses locales » (Denieuil, 2005 : 110). Selon Friedman, cet aspect favorise l'épanouissement de nouvelles aspirations, de capacités d'autonomie et de prise en charge collective (Friedman, 1985). Le développement local développe donc, chez les communautés locales, de nouvelles aptitudes à identifier, analyser et hiérarchiser les problèmes de leurs milieux pour leur trouver des solutions adéquates.

En peu de mots, nous retenons qu'en considérant les expériences partenariales comme des composantes essentielles du développement (Yves Jean, 2005), le courant du développement local a comme pilier le partenariat local et le renforcement des capacités communautaires dans la détermination et le suivi des projets et des actions d'intérêt local et collectif.

### 3.1.3 Développement territorial

Avec les années 1990, on assiste à une amplification de la considération du territoire dans les théories du développement. D'après Yves Jean, c'est à partir de cette époque que « la notion de local va être remplacée par celle de territoire qui deviendra hémogénique. [...] Dans le langage commun, tout devient territoire » (Yves Jean, 2005 : 133). Dans le même sens, Pecqueur (2003) affirme que c'est durant ces années (1990) que l'approche par les territoires rompt avec les stratégies classiques de développement.

Pour les tenants de cette approche, le territoire représente beaucoup plus qu'un espace géographique. Il est conçu comme « un construit social » (Belley, 2008; Bruno Jean, 2008; Lévesque, 2007; Pecqueur, 2003; Yves Jean, 2005) dont les frontières sont changeantes suivant la dynamique des acteurs. Dans cette logique, citant Rallet (2007), Bruno Jean (2007) précise que les limites du territoire en développement territorial sont déterminées par les réseaux socio-économiques des acteurs. Le territoire est donc le produit des acteurs agissant sous forme de partenariat ou encore de réseaux (Bruno Jean, 2007). De ce fait, selon cet auteur, « le contenu définit le contenant : les frontières du territoire sont les bornes (mouvantes) de réseaux socio-économiques. Là où s'éteint le réseau se termine le territoire (Bruno Jean, 2007 : 2).

Abondant dans ce sens, Pecqueur souligne aussi l'aspect partenarial du développement territorial qui définit plus le territoire que ses caractéristiques géographiques (Pecqueur, 2003). Pour lui, le territoire résulte de l'action des acteurs, ce qui implique qu'« il n'est pas un morceau de nation voire de région mais une dynamique de coordination d'acteurs » (Pecqueur, 2003 : 2). De ce fait, les acteurs territoriaux qui prennent part à la construction du territoire sont diversifiés. Il y en a qui s'engagent individuellement et d'autres qui agissent sous le statut d'acteur collectif, comme les associations, les entreprises, les organismes communautaires, etc. (Lévesque, 2007).

Dans cette optique, le développement territorial se présente comme un processus collectif et typique des acteurs qui bâtissent leur « propre modèle spécifique de

développement » (Bruno Jean, 2007 : 17). C'est pour cette raison que Pecqueur affirme que le territoire est une œuvre singulière : « chaque territoire construit représente un cas irréductiblement particulier du fait des combinaisons quasi infinies des variables qui s'y jouent » (Pecqueur, 2003 : 6).

Ainsi conçu, le territoire devient une réalité polysémique reflétant, par conséquent, des identités socioculturelles et économiques diverses et particulières. En fait, selon Favreau (2003), le territoire revêt une variété de sens. Il « se définit tout à la fois comme un lieu d'ancrage et d'identité (le "vivre ensemble"), un lieu de développement (mise en valeur des ressources locales) et un lieu d'exercice de la démocratie de proximité (la citoyenneté active) » (Favreau : 2003 : 13). Dans le cadre de ce travail, nous retenons que, prenant le territoire comme l'assise principale du développement, le courant du développement territorial repose sur la reconnaissance des actions collectives et partenariales des acteurs territoriaux impliqués dans des processus socioéconomiques de valorisation de ressources locales en procédant de façon originale et spécifique à leurs milieux de vie.

### **3.1.4 Développement économique communautaire**

Répandu dans le milieu des années 1980, le DÉC est d'après Tremblay (2009), D'Amours (2006) et Laville et *al.* (2005) beaucoup plus utilisé au Canada qu'ailleurs dans le monde. Tout comme le développement local et les autres formes de développement territorialisé, c'est dans le contexte de la crise d'un développement essentiellement soutenu par l'industrie et les interventions étatiques (1980-1990) et de la mondialisation économique que les initiatives du DÉC ont vu le jour (Fontan, 1994). Ainsi, dès le départ, le DÉC a pris la forme d'une réponse des communautés locales aux nombreux problèmes d'ordre socio-économique qui touchent les collectivités (la répartition inégale des ressources et la marginalisation communautaire et régionale qui en résulte, la crise de l'emploi, la réduction des services sociaux des gouvernements, etc.) (Bagaoui et Dennie, 1999; Fontan, 1994).

En conséquence, la prise en main de la gestion des ressources locales réalisée sous forme de partenariat local des membres de la communauté qui renforce leur implication dans le processus de changements socio-économiques représente l'une des principales caractéristiques du DÉC (Trembaly, 1999; Bagaoui et Dennie, 1999; Fontan, 1994). Pour les tenants de cette approche, la prise en charge collective et partenariale des problèmes socio-économiques constitue la toile de fond du DÉC (Fontan, 1994).

Sous cet angle, le DÉC est défini comme « une approche basée [...] sur la prise en main par une population de son propre développement » (Bagaoui et Dennie, 1999 : 76-77) ou encore comme « une forme particulière du développement économique qui se fait à l'échelle locale » (Fontan, 1994 : 118).

Toutefois, bien qu'elle soit une caractéristique fondamentale du DÉC, l'appropriation collective ou partenariale du développement par les communautés locales ne constitue pas sa particularité car elle se retrouve dans les autres approches du développement territorial (développement local, développement territorial). Son trait distinctif est par contre la prise en compte des dimensions à la fois sociale, économique culturelle, territoriale et communautaire (Tremblay, 2009, 1999; Fontan, 1994).

Le DÉC apparaît ainsi comme une démarche globale intégrant plusieurs aspects du développement comme le souligne Tremblay (2009) en s'appuyant sur les points de vue de D'Amours (2006), Shragee (1997) et Favreau et Levesque (1996). Le DÉC réunit donc « la dimension économique par la production et la vente de biens et services, la dimension territoriale par la mise en valeur des ressources locales, la dimension sociale par un travail portant sur la recomposition sociale de la communauté et la dimension communautaire » (Tremblay, 2009 : 29). Et, en tant que tel, le DÉC nécessite un renouvellement des compétences de la communauté dans le sens du renforcement des capacités ou de l'*empowerment* communautaire.

La pluridimensionnalité du DÉC se voit spécialement dans la grande diversité de ses pratiques qui se retrouvent dans les domaines de l'économie (création des entreprises et de

l'emploi, services de microcrédit, etc.) et du social (services de soutien communautaire, d'insertion sociale, d'accompagnement individuel ou de groupe, de formation continue, etc.) sous différentes formes (organismes communautaires, entreprises de développement économique communautaire, institutions de microfinance, associations, coopératives, etc.) (Bagaoui et Dennie, 1999; Fontan, 1994).

Bref, il devient clair que les notions de partenariat et d'*empowerment* sont parmi des thèmes qui prennent de l'importance dans le DÉC (Bagaoui et Dennie, 1999) tout comme dans les autres courants du développement territorial. Il nous reste à comprendre le sens attribué à ces concepts par ces théories du développement territorial en nous situant dans le contexte de l'économie sociale et solidaire où se classent les organisations de microfinance ici analysées. Mais, auparavant, examinons la place que les approches de l'économie sociale et solidaire accordent à ces deux notions.

### **3.2 APPROCHES THÉORIQUES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

Certains attribuent à l'économie sociale et solidaire des origines très lointaines. En effet, selon quelques-uns (D'Amours, 2006, et Assogba, 2000), la naissance de l'Économie sociale (l'ÉS) remonterait respectivement de l'Antiquité et du Moyen Âge. D'autres, Laville, Lévesque et Mendel (2005) ainsi que Tremblay (2002) situent son émergence à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle et au début du 19<sup>ème</sup> siècle avec l'apparition des premières formes d'organisations de type associationniste et coopératif, d'abord en Europe et en suite en Amérique. Mais plusieurs auteurs considèrent que les débuts de l'ère nouvelle de l'ÉS se situent dans les années 1970 caractérisées par les réactions contre la crise de l'État providence en Europe et en Amérique du Nord (D'Amours, 2006; Laville *et al.*, 2005; Favreau et Lévesque, 1997).

En ce qui concerne les conditions d'apparition, prenant appui sur les points de vue de Defourny, Favreau et Laville (1998) et de Boucher et Tremblay (1999), Assogba affirme

que de tout temps et dans les différents coins du monde l'ÉS émerge toujours dans les contextes de crise économique et sociale :

Lorsqu'on se réfère à l'histoire, on constate que l'économie sociale a tendance à faire un retour en force dans les pratiques populaires, à des périodes de crises sociales, économiques et politiques très aiguës. [...] À ces périodes dures, les acteurs collectifs les plus frappés par la crise, en général devenus les laissés-pour-compte de l'État (ou de l'instance qui en tient lieu) et du marché, prennent alors des initiatives pour donner des réponses à leurs besoins de survie et de vie. [...] Le regain de vie de l'économie sociale au cours des vingt dernières années aussi bien au Nord qu'au Sud représente la réponse que les mouvements sociaux tentent d'apporter aux problèmes de chômage, de précarité, d'exclusion sociale, de pauvreté que connaissent les personnes, les collectivités locales et régionales. Au total, on peut dire que la remontée générale de l'économie sociale est, dans une certaine mesure, la riposte à la mondialisation de l'économie de marché, au recul de l'État-providence dans différents domaines de la vie sociale, aux effets pervers des Programmes d'ajustement structurel (PAS) dans les pays en développement et à la promotion des pratiques de la gouvernance dans les pays du Nord et du Sud. (Assogba, 2001 :1)

Assogba identifie donc plusieurs facteurs explicatifs de l'émergence de l'ÉSS qui tournent en grande partie autour des problèmes de pauvreté et de crises socio-économiques souvent en lien avec la diminution et ou l'inexistence des services sociaux. De plus, cet auteur souligne que les raisons à la base de l'ÉS sont en majorité semblables dans les pays et contextes différents. Il insiste cependant sur le fait que les facteurs de crise ne sont pas tout à fait les mêmes dans les pays développement et dans les pays en voie de développement. Cela expliquerait d'ailleurs les différences au niveau des conceptions et des appellations dans ces deux contextes.

À propos de ces facteurs de l'ÉS, Lévesque et Mendell (1999) sont aussi du même avis qu'Assogba. Reprenant les propos de Vienney (1994), ces auteurs estiment que c'est la crise du socialisme réel et de l'État providence qui ont déclenché la prise en compte « des rapports entre l'économie et le social à l'échelle de la société » (Lévesque et Mendell, 1999 : 6). Dans le même ordre d'idées, Defourny, Develtere et Fonteneau (2000), à partir des avis des spécialistes de diverses disciplines et de différents coins du monde (Europe, Amérique latine,

Afrique, Asie), affirment que la condition de nécessité semble être à la base des initiatives de l'ÉSS, même si elle n'a pas la même valeur dans tous les contextes.

Prise sous cet angle, l'ÉSS suscite pour plusieurs (Favreau et Lévesque, 1997; Lévesque et Mendell, 1999; Assogba, 2000) de l'espoir pour trouver une issue aux nombreux problèmes socio-économiques touchant les populations. Elle est vue comme une solution inventée par les populations au niveau local pour faire face aux situations de crise socio-économique. Dans cette perspective, elle prend place dans les stratégies d'un développement alternatif.

Par contre, certains se montrent plutôt méfiants vis-à-vis de l'ÉSS et qui mettent en doute des espoirs promis par l'économie sociale et solidaire. Dans ce sens, l'économie sociale et solidaire est traitée de tous les noms selon le degré de scepticisme. Il est qualifié, par exemple, d'« illusion » (Boivin et Fortier, 1998 : 17), de « placebo » (Lamoureux, 1998 : 26), de « miroir aux alouettes » (Lamoureux, 1998 : 53), de « mirage démocratique » (Parazzelli et Tardif, 1998 : 161). La question qui se pose et qui constitue un des points-clés du débat en ÉSS est de savoir si l'entreprise collective de l'économie sociale sera à l'abri des abus du marché et des pouvoirs publics (Boivin et Fortier, 1998; Lamarche, 1998) ou si elle n'incarne pas un renouvellement du discours teinté de bonnes promesses jamais réalisées et rien d'autre (Grell, 1998).

Un autre sujet discuté est la définition même de l'économie sociale et solidaire. En effet, s'il y a des consensus sur les conditions d'émergence de l'économie sociale et solidaire, ce n'est pas le cas pour sa conception. On voit en fait qu'une grande divergence au niveau de la terminologie et la définition caractérise l'économie sociale et solidaire. Selon Bouchard *et al.* (2002), l'absence d'une définition universelle de l'ÉSS s'explique par le fait qu'elle est portée à la fois par les théories économiques et sociologiques. Selon eux, « toute activité économique est en un sens sociale, c'est-à-dire insérée dans une société » (Granovetter, 1994; Bruyn, 1987, cités par Bouchard *et al.*, 2000 : 2). De ces divergences de conceptions résulte une diversité d'approches de l'ÉSS.

Nous nous limiterons, à l'instar de beaucoup de chercheurs, à la présentation des approches les plus récentes de la nouvelle économie sociale (datant des trois dernières décennies), à savoir les approches de l'ÉSS de Desroches, de Vienney, de Defourny et de Laville. Nous insisterons sur l'approche de l'économie solidaire plus répandue dans les pays du Sud car elle nous permet de mettre en lumière l'ancrage des institutions de microfinance dans les nouvelles formes de solidarité et d'*empowerment* des individus, des communautés et des organisations.

### **3.2.1 Approche de l'économie sociale par les composantes de Desroche (1983)**

Cette approche présente l'économie sociale en termes de ses composantes. D'un côté, il distingue quatre types d'acteurs caractérisant l'ÉS : « 1- les membres et les bénévoles à la base; 2- les administrateurs élus en assemblée générale; 3- les gestionnaires généralement engagés par les administrateurs; 4- les salariés engagés par les gestionnaires » (Lévesque et Mendell, 1999 : 8). De l'autre, il identifie trois composantes fondamentales de l'ÉS par rapport à leur statut juridique, à savoir les coopératives, les mutuelles et les associations (D'Amours, 2006; Bouchard et *al.*, 2000). La grande critique faite à cette approche est d'asseoir la distinction des organisations de l'ÉSS sur le seul critère de leur statut juridique (Bouchard et *al.*, 2000).

### **3.2.2 Approche par les acteurs, les activités et les règles de Claude Vienney (1994)**

L'approche de l'économie sociale de Vienney caractérise l'économie sociale par des acteurs, des activités et des règles spécifiques déterminant les rapports entre les membres et leur entreprise. Dans ce sens, l'économie sociale est définie comme la « combinaison d'un regroupement des personnes et d'une entreprise produisant des biens ou services » (Lévesque et Mendell, 1999 : 8) reliées par quatre règles de base en rapport avec les acteurs et les activités de l'économie sociale. Selon D'Amours, les quatre règles dont il est question sont :

Une règle relative à l'association; le fonctionnement démocratique (un membre, un vote); une règle liant les membres et l'entreprise : la détermination de l'activité de l'entreprise par les membres; une règle liant l'entreprise et les membres : la distribution des surplus; une règle relative à l'entreprise : la propriété durablement collective des excédents réinvestis. (D'Amours, 2006 : 29)

Cette auteure spécifie que les organisations de l'économie sociale selon l'approche de Vienney sont celles « qui permettent aux acteurs relativement dominés de prendre en charge des activités nécessaires mais délaissées par les agents dominants de leur environnement » (D'Amours, 2006 : 28). Cette définition de l'économie sociale est jugée comme « la plus complète et la plus complexe » (Lévesque et Mendell, 1999 : 8; Bouchard et *al.*, 2000 : 4). Cela est aussi l'avis de Laville et *al.* qui assurent que l'approche de Vienney constitue « un pas de plus » (Laville et *al.*, 2005 : 29) dans la conception de l'économie sociale. Toutefois, Laville (1994) estime qu'il manque, dans cette définition, le critère de réciprocité essentiel en économie sociale et solidaire.

### **3.2.3 Approche par les valeurs de Defourny (1992)**

Defourny définit l'économie sociale par rapport aux valeurs de solidarité, d'autonomie et de citoyenneté. Dans cette optique, prenant appui sur les propos de Defourny (1992), D'Amours précise que « l'économie sociale regroupe les activités économiques exercées par les sociétés [...] fondées sur des valeurs de solidarité, d'autonomie et de citoyenneté » (D'Amours, 2006 : 31). Pour elle, l'apport principal de l'approche de Defourny est de faire le lien entre l'économie et le social. Dans cette même logique, Bouchard et *al.* soulignent que le mérite de cette approche est celle de rassembler les deux volets importants de l'ÉS : le volet économique qui renvoie à « la production concrète de biens ou de services » et le volet social associé à « la notion de rentabilité sociale » (Bouchard et *al.*, 2000 : 2).

Lévesque et Mendell (1999) abondent aussi dans ce sens en montrant que l'approche de Defourny établit un lien entre la dimension sociale de l'activité économique et la notion de rentabilité sociale. Pour eux, la rentabilité sociale implique « l'amélioration de la qualité

de vie et du bien-être de la population, les économies dans l'offre de services publics ou dans des prestations sociales, les emplois créés pour des personnes qui en seraient autrement exclues, etc. » (Lévesque et Mendell, 1999 : 10).

Ces auteurs considèrent également que la prise en considération de plusieurs types d'organisations de l'économie sociale, « les coopératives, les mutuelles, les associations et même des entreprises » (Lévesque et Mendell, 1999 : 10), constitue une contribution importante de cette approche. C'est d'ailleurs ce que souligne D'Amours (2006) en affirmant que cette définition privilégiant les valeurs et la diversité d'entreprises offre l'avantage d'être plus large, de sorte que beaucoup d'acteurs s'y reconnaissent. Elle précise que c'est pour cette raison qu'elle a inspiré plusieurs praticiens de l'ÉS qui ont privilégié les valeurs dans leur conception de l'économie sociale.

### **3.2.4 Approche de Laville (1995) : la perspective de l'économie solidaire**

L'approche de Laville (1994) de l'économie sociale se fonde sur les rapports de solidarité et de la proximité entre les acteurs, prenant ainsi une inscription dans la perspective de l'économie solidaire. D'après Lévesque et Mendell (1999), en préférant le terme d'« économie solidaire » à celui de l'économie sociale, cette approche insiste sur la dynamique spécifique des services de proximité, la réciprocité<sup>30</sup> de la demande et de l'offre et le mixage de l'économie marchande, de l'économie non marchande et de l'économie non monétaire. C'est dans cet esprit que D'Amours la qualifie de « l'économie sociale par les dynamiques des acteurs et les formes économiques » (D'Amours, 2006 : 36).

Pour leur part, Favreau et Lachapelle (1998) spécifient que, suite à la multiplicité de réponses aux situations de crise qu'elle offre, l'économie solidaire est une « économie plurielle » (Aznar et *al.*, cités par Favreau et Lachapelle, 1998 : 4) embrassant plusieurs options et donc non réduite au marché. Ces auteurs expliquent que dans cette perspective

---

<sup>30</sup> La réciprocité est ici entendue dans le sens d'une relation fondée sur « les principes d'égalité, de complémentarité et d'interdépendances volontaire » (Polanyi, 1957, repris par Servet, 2007 : 265).

« l'économie solidaire renvoie à une économie avec le marché mais également une économie où l'intérêt général est fortement présent (économie publique et coopérative/associative) » (Favreau et Lachapelle, 1998 : 4).

À propos de cette idée d'économie plurielle, Chaniel et Laville précisent que « l'économie sociale comme l'économie solidaire ne prennent sens que par rapport à une économie plurielle, c'est-à-dire une économie ne se réduisant pas à la société de capitaux et au marché, dans laquelle plusieurs logiques économiques peuvent se déployer » (Chaniel et Laville, 2001 : 15). C'est dans ce sens que Dacheux et Goujon (2002) considèrent que l'économie solidaire est un concept hétérogène recouvrant de multiples réalités.

Dans cette optique, citant Dacheux et Laville (2004), Laville et *al.* expliquent que « la nouvelle économie sociale ou l'économie solidaire se définit non seulement comme une activité économique ayant une visée sociale, mais aussi à partir d'une conception élargie de l'économie et du politique » (Laville et *al.*, 2005 : 29). Dans le sens de ces auteurs, en économie solidaire, la dimension politique est prise en compte au même titre que les dimensions économique et sociale habituellement caractéristiques de l'économie sociale. L'association des trois dimensions socio-économique et politique dans les activités et les organisations de l'économie solidaire constitue sa particularité (Laville *et al.*, 2005).

Une autre singularité de l'économie solidaire est, par ailleurs, une diversité de ressources mobilisées pour créer des initiatives innovantes de nouvelles formes de solidarité, de partenariat local et de participation citoyenne : « le bénévolat, l'entraide, la coopération » (Browne, 1999 : 43). À ce propos, Ndiaye estime que « les initiatives de l'économie sociale et solidaire jouent un rôle d'activation de la citoyenneté et du lien social » (Ndiaye, 2007 : 109). C'est aussi ce qu'affirment Chaniel et *al.* en définissant l'économie solidaire comme « l'ensemble des activités contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens » (Chaniel et *al.*, 2001 : 15). Selon eux, la démocratisation dont il est question ici est celle qui articule « les dimensions réciprocaire et redistributive de la solidarité » (Chaniel et *al.*, 2001 : 15).

Castel (2009) estime que c'est la solidarité qui fait de l'économie solidaire un concept adapté aux réalités du Sud. Dans cette optique, cette auteure, s'appuyant sur les idées des auteurs brésiliens (Tauile, 2001; Gaiger, 2000) promoteurs du courant de l'économie solidaire au Sud, spécifie que l'économie solidaire concerne plusieurs formes d'organisations (coopératives, entreprises en autogestion) dont le point commun est le lien de solidarité entre les membres.

Dans ce contexte du Sud, la solidarité en entreprise devient le *leitmotiv* de l'économie solidaire et en constitue le trait primordial (Castel, 2009). Allant dans le même sens, Favreau et Fréchette (2002b : 15) emploient le terme de « nouvelles formes de solidarité et d'entraide sociales et économiques » pour désigner de nombreuses organisations de solidarité qui ont foisonné dans plusieurs pays d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie pour faire face aux problèmes de pauvreté et d'exclusion sociale dont souffrent les populations.

C'est dans ce même esprit de marquer l'importance qu'occupe l'aspect de solidarité dans le contexte du Sud que quelques chercheurs de l'Amérique latine ont manifesté, très récemment, une préférence pour le concept d'économie solidaire populaire qui met en relief à la fois les côtés populaire et solidaire des stratégies mises en œuvre par les populations en vue de l'obtention des gains monétaires et de l'inclusion sociale. Certains auteurs tels que Donovan et Gonzalez (2004) tout comme Favreau et Fréchette (2002) veulent insister en même temps sur le rôle qui revient à divers groupes populaires dans l'ÉSS et parlent de l'économie populaire sociale et solidaire dans laquelle la solidarité dans le sens de coopération ou de partenariat entre ces différents groupes est dominante.

Dans cette vision de l'ÉSS, un certain nombre de caractéristiques centrées essentiellement sur la solidarité distinguent les entreprises de l'économie populaire solidaire d'après Castel (2009) :

- 1) La primauté du travail sur le capital et des besoins des membres : « l'entreprise d'économie populaire [...] est développée pour répondre aux besoins de ses membres via la

génération de revenus et via les services et les biens » (Nyssens, 2004 cité par Castel, 2009 : 4).

2) La cohésion et la coopération entre les membres : « cette cohésion provient des liens qui unissent les membres (le groupe étant fréquemment préexistant à l'initiative économique) et est liée à un territoire bien défini » (Castel, 2009 : 4).

3) La priorité accordée à la dimension sociale relative au renforcement de l'identité populaire, à la participation citoyenne à l'amélioration de la qualité de vie des membres » (Castel, 2009).

4) L'autonomie décisionnelle des entreprises qui, selon Castel, « n'exclut nullement qu'il ne peut y avoir de liens, par exemple avec les pouvoirs publics, mais, qu'en dernier ressort, le pouvoir de décision appartient aux membres de l'organisation » (Castel, 2009 : 4).

Pris sous cet angle, l'économie solidaire représente une économie collective. Castel la décrit comme « un fait de groupe, un fait collectif » (Castel, 2009 : 10). Dans le sens où son originalité se situe dans l'association entreprise/solidarité. Dans ces conditions, les aspects liés à la solidarité tels que la cohésion, l'appui mutuel, la coopération, le partenariat, le lien social entre les membres y occupent une place privilégiée. Abondant dans ce sens, D'Amours (2006) considère que la solidarité constitue le facteur principal et le fondement indispensable de l'économie solidaire.

Pour clore cette partie, il nous faut rappeler que dans son analyse historique de l'économie sociale, D'Amours (2006) estime que ces diverses dominations d'économie sociale, économie solidaire, économie populaire solidaire, etc., représentent une reconfiguration des mêmes réalités dans des contextes géographiques et historiques différents. De ce fait, elles ne se substituent pas les unes aux autres mais évoluent parallèlement et se rencontrent sur quelques aspects, d'où de fortes imbrications entre elles rendant parfois difficile leur distinction. Nous avons adopté dans cette recherche le

terme d'économie sociale et solidaire. L'encadré 2 résume les traits caractéristiques de l'économie sociale et solidaire retenus dans cette étude.

### Encadré 2 : Synthèse des caractéristiques de l'économie sociale et solidaire

<b>Économie sociale et solidaire</b>
<p><b>1. Une économie plurielle</b> conciliant l'économie marchande, non marchande et non monétaire</p> <p><b>2. Une économie multidimensionnelle</b> associant les dimensions sociale, économique et politique</p> <p><b>3. De nouvelles formes de solidarité</b> (coopération, entraide, intérêt collectif, bénévolat, redistribution, réciprocité, partenariat)</p> <p><b>4. La diversité d'organisations</b> : coopératives, organisations, entreprises, associations, etc.</p>

**Source** : Élaboré par l'auteure à partir de D'Amours (2006), Laville et *al.* (2005), Bouchard et *al.* (2000), Lévesque et Mendell (1999)

### 3.3 SYNTHÈSE DU CHAPITRE : JUSTIFICATION DE L'ANCRAGE DE LA RECHERCHE DANS LES CHAMPS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

En dépit des différences tant au niveau de leur conception qu'à celui des objectifs, les approches du développement territorial et celles de l'économie sociale et solidaire qui soutiennent notre recherche sont très proches (Leduc-Brown, 1999; Fontan, 1994). Avant de passer en revue les définitions des principaux concepts de l'étude, nous estimons éclairant et voire même essentiel de mettre en évidence les convergences entre les théories du développement territorial et celles de l'économie sociale et solidaire servant conjointement de base de référence pour la construction du cadre théorique et conceptuel de cette recherche. Cette démarche nous permet en même temps de mettre en exergue quelques éléments fondamentaux de notre cadre de conceptuel que nous retrouvons dans ces deux courants.

**Tableau 2 : Convergences des courants de l'Économie sociale et solidaire et du développement territorial**

	<b>Courants de l'ÉSS</b>	<b>Courants du DT</b>
<b>Contexte d'émergence</b>	Situation de nécessité et d'inégalités sociales	Développement inégal au niveau international, national et au sein des territoires
<b>Dimensions considérées</b>	<b>Multiplés dimensions : sociale, économique et politique, culturelle, etc.</b>	<b>Multiplés dimensions : territoriale (DT); humaines et sociales (DH); socio-économique, éthique et environnementale, territoriale (DD); économique, sociale, culturelle, communautaire (DÉC)</b>
<b>Valeurs privilégiées</b>	<b>Solidarité, partenariat, travail, démocratie, prise en charge individuelle et collective</b>	<b>Ressources du territoire, démocratie (participation citoyenne), partenariat, appropriation du territoire, prise en charge individuelle et collective</b>
<b>Acteurs</b>	<b>Tous les acteurs : collectifs et individuels souvent en situation de nécessité</b>	<b>Tous les acteurs territoriaux en situation de nécessité ou non.</b>

**Source :** Élaboré par Ngabonzima (2013) à partir de (Castel, 2009), Tremblay (2009, 1999), D'Amours (2006), Lafontaine (2005), Jean (2008, 2006, 2005), Ndiaye (2007), Laville et *al.* (2005), Assogba (2000)

Tel que le montre le tableau n° 2, les courants de pensée de l'économie sociale et solidaire (ÉSS) tout comme ceux du développement territorial (DT) ont émergé dans des contextes de précarités socioéconomiques et d'inégalités sociales (voir 3.2 et 4.1). D'une part, pour les courants de l'ÉSS, les chercheurs ont été interpellés par les inégalités sociales mettant certaines couches de la population dans une situation socio-économique désastreuse. D'autre part, pour ce qui concerne les approches du DT, c'est le constat du développement inégal et exogène marginalisant certains territoires et leurs populations essentiellement sur les plans économique et social qui a amené les spécialistes du développement à penser à un autre développement. Autrement dit, un développement endogène, local, territorial, embrassant plusieurs dimensions, notamment économiques, sociales, culturelles, environnementales, territoriales, etc. (Tremblay, 2004).

Par conséquent, la recherche des réponses multidimensionnelles aux besoins diversifiés des populations est mise de l'avant en ÉSS et en développement territorial (DT). De même, les valeurs de démocratie, de partenariat local et communautaire et de prise en main de la vie individuelle et collective privilégiées en ÉSS se retrouvent dans plusieurs approches du DT et, de façon particulière, dans les approches du développement local et du développement économique communautaire qui, en notre sens, établissent des liens particuliers avec l'ÉSS.

### 3.3.1 Économie sociale et solidaire (ÉSS) et Développement local (DL)

Bouchard, en s'appuyant sur les points de vue de Klein et *al.* (2004), Tessier (2003), Lévesque (2002), Tremblay et *al.* (2002), affirme qu'« il est de plus en plus difficile de penser le développement local sans faire référence à l'économie sociale. [...] L'économie sociale et le palier local entretiennent des liens privilégiés » (Bouchard, 2005 : 13). C'est aussi l'avis de Colletis et *al.* qui soutiennent que le développement local et l'ÉSS contribuent à l'émergence et la consolidation de diverses proximités au sein des communautés :

Le projet collectif et le plus souvent le développement local sont à l'essence même de l'émergence de toute expérience d'économie sociale et solidaire. Chacune de ces expériences contribue en retour à façonner des territoires dans le cadre de proximités aux déclinaisons multiples. (Colletis et *al.*, 2005 :14)

Privilégier les mêmes valeurs est donc parmi les liens importants qui unissent les approches du développement local et avec celle de l'ÉSS. À ce propos, Lévesque affirme qu'elles « sont partie prenante à une même démarche misant sur la démocratie, le partenariat et la prise en main des collectivités locales (*empowerment*) » (Lévesque, 2002 : 41). Par ailleurs, l'ÉSS et le développement local agissent sur le même terrain et impliquent les mêmes acteurs. À ce propos, Ngouari (2004) constate que les détenteurs des initiatives de l'ÉSS dans les pratiques populaires africains deviennent automatiquement des acteurs du développement local.

Par voie de conséquence, les effets de l'ÉSS sur le développement local sont nombreux. Ils sont à la fois directs (création d'emplois, dépenses locales) et indirects (nouveaux apprentissages, changements des valeurs socioculturelles) (Klein *et al.*, 2004, cités par Bouchard, 2005). À cet égard, l'économie solidaire est reconnue comme une stratégie de développement local, qu'on retrouve chez Tremblay qui précise que l'économie sociale est « un élément de la stratégie gouvernementale en matière d'emploi, de lutte contre la pauvreté et de développement local » (Tremblay, 2002 : 242). De même, Favreau et Fréchette (2002) affirment que l'ÉSS donne l'élan au premier développement des communautés locales dont elle favorise le décollage et le positionnement dans l'économie nationale.

### **3.3.2 Économie sociale et solidaire (ÉSS) et Développement économique communautaire (DÉC)**

La considération des dimensions sociales et économiques est, selon D'Amours (2006), un point important qui rapproche le DÉC et l'ÉSS. À son avis, par rapport aux autres approches du développement territorial, le DÉC est particulier dans ce sens qu'il « intègre objectifs économiques (création d'entreprises et d'emplois) et objectifs sociaux (lutte contre la marginalisation sociale, qualité de vie, services collectifs, empowerment de la communauté au sein d'une approche globale) » (D'Amours, 2006 : 49).

De même, en prenant appui sur les propos de Favreau et Lévesque (1996), Laville *et al.* (2005) insistent aussi sur cette attention portée aux dimensions socio-économiques qu'on retrouve tant dans le développement économique communautaire qu'en économie sociale et solidaire. Ces auteurs mettent en évidence le fait que pour le DÉC aussi bien que pour l'ÉSS il n'existe pas de frontières entre le développement économique (création d'emplois et d'entreprises) et le développement social (service de proximité). Dans ces conditions, l'ÉSS devient une stratégie fondamentale du DÉC et vice-versa. En fait, d'après D'Amours « le développement économique communautaire fait de l'économie sociale une

de ses stratégies privilégiées [...] puisque le développement économique communautaire fait à l'économie sociale une large part dans ses interventions » (D'Amours, 2006 : 51).

De même, les initiatives communautaires de création d'emplois et d'entraide sociale relevant du développement économique communautaire ont une importance considérable en économie sociale et solidaire. C'est ainsi qu'en l'envisageant comme « un nouveau modèle de développement innovateur » dans ce sens qu'il intègre dans ses pratiques les objectifs sociaux et économiques, Bagaoui et Dennie affirment que le développement économique communautaire représente « une composante essentielle dans la construction d'une nouvelle économie sociale » (Bagaoui et Dennie, 1999 : 77).

Par ailleurs, en plus de privilégier les mêmes objectifs, le développement économique communautaire et l'économie sociale et solidaire partagent aussi les valeurs d'équité sociale, de qualité de vie, de démocratie participative et les acteurs communautaires. De ce fait, ils sont au service l'un de l'autre. Favreau et Lévesque précisent que « le DÉC donne sens à l'ÉSS » (Favreau et Lévesque, 1996 : 65) et réciproquement.

Globalement, dans le cadre de cette étude, nous retenons que l'économie sociale et solidaire constitue un des piliers de diverses approches du développement territorial. Parmi les éléments composant le dénominateur commun, nous y retrouvons ceux en relation avec les principaux concepts de la présente recherche : le partenariat interorganisationnel et l'*empowerment* organisationnel qui vont faire l'objet du chapitre suivant.

## **CHAPITRE 4 :**

### **CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE**

Ce chapitre fait état des apports théoriques des paradigmes de développement territorial et de l'économie sociale et solidaire dans la compréhension des principaux concepts de notre étude. Il sera d'abord question du concept de partenariat dont l'analyse sera spécialement placée dans une optique des relations entre les organisations de l'économie sociale et solidaire appartenant au secteur de la microfinance. Ensuite, la réflexion portera sur le concept d'*empowerment* et se concentrera enfin particulièrement sur l'aspect de l'*empowerment* organisationnel.

#### **4.1 NOTION DE PARTENARIAT DANS LES THÉORIES DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIALISÉ ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

*Le partenariat c'est comme la mer avec deux rivages séparés par une eau toujours en mouvement, en contact, et continuellement à la recherche de nouvelles formes, de nouveaux défis en vue d'une égalité entre le donneur et le bénéficiaire.*

*(Cattin et Schreiber, 2002 :3)*

En guise de préambule, soulignons que le concept de partenariat est très récent contrairement au terme partenaire dont il est issu. En effet, ce dernier serait d'usage depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle et proviendrait de *partner*, mot anglais apparu au XIV<sup>ème</sup> siècle, et emprunté par la langue française au XIII<sup>ème</sup> siècle, tandis que le terme partenariat n'est employé que depuis les années 1980-1990 (Dhume, 2001). C'est dans le domaine économique et plus précisément dans le contexte des relations des entreprises que le concept de partenariat a été initialement utilisé avant de se répandre dans d'autres secteurs.

Dans le domaine économique, le terme partenariat a originellement désigné « une ‘nouvelle forme’ de relations entre les entreprises » (Dhume, 2001 :84). Dans cette optique, le partenariat entre les entreprises est perçu comme un nouveau type de relations interorganisationnelles adaptées aux nouveaux contextes socioéconomiques marqués par « la rapide évolution technologique », selon l’appréciation de Navarro-Flores (2009 : 38). Le partenariat entre les organisations, quant à lui, est envisagé comme un nouveau mode de relation interorganisationnelle ayant émergé dans de fortes compétitions, des incertitudes du marché mondial et des nouveaux modes de production (Amami, 1996).

D’ailleurs, les conditions identiques ont déterminé l’apparition du concept de partenariat dans le domaine des sciences sociales. En effet, c’est dans un contexte des mutations sociales (Dhume, 2001) et de la mondialisation économique (Gagnon et Klein, 1991) que l’emploi de la notion de partenariat s’est imposé pour marquer des revirements dans les rapports des acteurs locaux impliqués dans l’action collective face aux défaillances des pouvoirs publics dans la gestion et la redistribution des ressources.

Dans les sciences sociales, le sens global qui est donné au terme partenariat est étroitement lié à la naissance des relations entre les personnes qui se développent dans l’accomplissement d’une action commune. Dans cet esprit, Frank et Smith le définissent comme étant « une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s’entendent pour faire quelque chose ensemble » (2000 : 5). Mais il ne s’agit pas d’une simple relation car elle suppose de respecter des compromis et des principes. Ainsi, certains auteurs insistant sur le principe de compromis entre les partenaires considèrent le partenariat tout simplement comme « un compromis » (Hamel, 1995 : 93) ou encore comme « une relation de compromis » (Frank et Smith, 2000 : 5). Mais d’autres chercheurs dans le domaine des sciences sociales vont plus loin et font ressortir dans leurs définitions d’autres principes fondamentaux sur lesquels sont bâties les relations de partenariat.

Dans cet esprit, St-Arnaud considère le partenariat comme une relation de coopération caractérisée par trois éléments strictement liés :

1. Les partenaires se concertent dans la poursuite d'un but commun;
2. Les partenaires se reconnaissent mutuellement des compétences à l'égard du but visé;
3. Le pouvoir est partagé, chacun des partenaires exerçant une influence sur l'autre en respectant son champ de compétence. (St-Arnaud, 2003 : 88)

Cette définition fait ressortir deux grandes caractéristiques du partenariat. On y voit, d'une part, l'objet du partenariat correspondant au but commun recherché par les partenaires et qui représente l'axe central de leurs rapports. D'autre part, elle fait apparaître les valeurs sur lesquelles sont fondés les rapports de partenariat, à savoir le respect, le partage du pouvoir et les apports mutuels. Citant Panet-Raymond et Bourque, René et Gervais (2001) relèvent également le projet commun comme l'objet principal du partenariat mais expliquent de façon plus exhaustive les valeurs déterminantes qui, selon lui, vont au-delà du respect mutuel :

Un rapport complémentaire et équitable entre deux parties différentes par leur nature, leur mission, leurs activités, leurs ressources et leur mode de fonctionnement fondé sur un respect et une reconnaissance mutuelle des contributions et des parties impliquées dans un rapport d'interdépendance. [...] L'objet du partenariat peut-être la création commune d'un projet ou d'une ressource. (Panet-Raymond et Bourque, cités par René et Gervais, 2001 : 21-22)

Dans une même optique que les auteurs précédents mais en distinguant plus nettement la nature de la relation partenariale et le type d'engagement des acteurs, Dhume décrit le partenariat en ces termes :

Le partenariat est une méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux, qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action – faire autrement ou faire mieux – sur un objet commun – de par sa complexité et/ou le fait qu'il transcende le cadre d'action de chacun des acteurs –, et élaborent à cette fin un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble, pour agir ensemble à partir de ce cadre. (Dhume, 2001 : 108)

Dans cette description du partenariat, Dhume précise trois points qui rencontrent le point de vue des autres auteurs. Premièrement, au niveau de son objet, le partenariat se distingue d'autres types de relations entre les personnes qui travaillent ensemble par la réalisation par les acteurs d'un projet commun qui donne du sens au partenariat. Dans ce sens, contrairement à Cattin et Schreiber (2002) pour qui « le partenariat peut être un but en soi », Dhume (2001) émet un point de vue que nous partageons selon lequel le partenariat ne peut pas être un but visé par l'action commune puisqu'il précède par essence la création et la mise en œuvre d'un projet commun.

Deuxièmement, par rapport aux valeurs du partenariat constituant un de ses principes fondamentaux, Dhume (2001) identifie d'un côté, l'existence d'un contrat qui définit les objectifs et toute la procédure du partenariat et, d'un autre côté, l'engagement libre et mutuel mais non réciproque des partenaires. Cet auteur précise que la logique de l'engagement mutuel dans le partenariat s'explique par « le fait que l'objet qui rassemble et le projet qui engage la responsabilité de tous se construisent [...] par l'apport de l'engagement de chacun, mais de manière ni strictement égale ni directe » (Dhume, 2001 : 110) alors que l'engagement réciproque suppose selon lui que « chacun s'engage envers l'autre à la même mesure et sur le même plan » (Dhume, 2001 : 109).

De la sorte, à l'instar de René et Gervais (2001), Dhume (2001) estime que le principe à la base des contributions des acteurs dans le partenariat n'est pas l'égalité mais la complémentarité. Pareillement, Cattin et Schreiber affirment qu'au niveau du partenariat « le point de départ devrait être la perception complète de nos différences et de nos complémentarités » (Cattin et Schreiber, 2002 : 12).

Troisièmement, Dhume (2001) souligne une autre valeur importante du partenariat également relevée par Cattin et Schreiber (2002), à savoir la responsabilité partagée des partenaires dans le projet commun malgré les contributions différentes en termes de ressources matérielles, humaines et financières et de compétences.

Nous retenons que, d'une façon générale, la notion de partenariat renvoie à une démarche collective engageant les acteurs différents dans un projet commun dans lequel ils ont des engagements mutuels et partagent des responsabilités. Quel sens lui est donné en développement territorial et en économie sociale et solidaire? C'est ce que nous allons voir dans les lignes qui suivent. Mais, auparavant, il nous semble important de souligner que la petite histoire du terme « partenariat » révèle que depuis qu'il est apparu dans les années 1990 en réponse à l'enjeu contemporain du travail collectif, il a acquis une grande renommée auprès des acteurs du secteur social mais également des divers autres domaines (culturel, politique, etc.) où il a contribué au renouvellement des visions et de réalisations des politiques et des stratégies de développement (Dhume, 2001).

Cependant, la popularité de cette notion n'a pas que des conséquences positives car l'effet de mode entraîne plusieurs enjeux dans l'usage du terme partenariat. En effet, dans certains cas, on enregistre l'utilisation abusive du terme partenariat qui est repris à tort et à travers dans le discours et les actions des acteurs selon les intérêts en jeu. En plus, il subit beaucoup de risques d'instrumentalisation par les acteurs sociaux, économiques et politiques qui l'utilisent seulement dans le seul but de rechercher la légitimité de leurs projets auprès des responsables politiques, des leaders publics ou privés ou des bailleurs de fonds, mais sans se soucier de lui accorder son vrai sens ni dans les programmes ni dans les actions (Dhume, 2001; Cattin et Schreiber, 2002; René et Gervais, 2001). À ce propos, Dhume déplore le fait que dans la plupart des cas, « l'objectif n'est pas de faire du partenariat mais de dire qu'on en fait » (Dhume, 2001 : 91).

Pour cette raison le partenariat devient certes une expression en vogue employée comme « le maître mot des institutions et des acteurs politiques publiques » (Dhume, 2001 : 9) mais aussi un terme complexe désignant tout ce qui est de près ou de loin en lien avec le travail collectif sous risque de semer la confusion quant au sens à lui accorder. De ce fait, il devient impératif de le situer dans un contexte précis pour saisir son sens.

C'est une des raisons pour lesquelles le terme partenariat est souvent accompagné d'un qualificatif indiquant le domaine, le contexte et/ou les acteurs concernés par la relation partenariale. On parle alors de partenariat public-privé, partenariat public-communautaire, partenariat interétatique, partenariat interorganisationnel, partenariat Nord-Sud, etc. Cela montre que le partenariat se déploie dans plusieurs contextes qui lui confèrent, chacun à sa façon, une certaine empreinte différente d'un cas à l'autre. Il s'ensuit qu'« il peut exister autant de partenariats différents que d'expériences, du fait de l'appropriation toujours renouvelée de la démarche, et de contextes jamais comparables » (Dhume, 2001 : 85). Voyons comment le partenariat est perçu dans une logique territoriale où il est qualifié de partenariat local (Gagnon et Klein, 1991)?

#### **4.1.1 Partenariat local : une stratégie du développement local**

Dans l'ensemble, les ancrages théoriques et conceptuels du concept de partenariat sont rares et mal connus et même presque inexistants (Hachimi, 2005, Dhume, 2001) dans tous les domaines, y compris celui des sciences sociales. À ce niveau, le développement local et le développement économique communautaire ne font pas exception puisque les approches conceptuelles de la notion de partenariat local y sont peu nombreuses par rapport à l'abondante littérature purement descriptive qui lui est consacrée (Gagnon et Klein, 1991) et à la place qu'elle prend dans les actions et le discours des acteurs locaux.

Toutefois, quelques travaux de recherche en développement local ont contribué à lever le flou sémantique qui entoure le terme partenariat dans la perspective du local en distinguant les différentes significations qu'il peut prendre selon les formes sous lesquelles il se déploie. Nous présentons successivement le contexte qui a permis l'apparition du concept de partenariat local puis les types de partenariat établis par Gagnon et Klein (1991) et repris par Klein (1992).

Tout comme dans les autres domaines, le partenariat dans le développement local est vu comme un phénomène mutant. En effet, l'apparition des modèles de partenariat dans

l'organisation et la mise en œuvre des initiatives locales s'inscrit dans un processus de changement profond des rapports sociaux entre l'État et les communautés locales d'une part, et entre les membres des communautés et leurs territoires d'autre part (Klein, 1992; Gagnon et Klein, 1991).

Pour plusieurs auteurs (Hachimi, 2005; Larrouy, 1997; Klein, 1992; Gagnon et Klein, 1991; Raymond, 1991), les changements des rapports État-public en lien avec la crise de l'État-providence des années 1970-1980 sont considérés comme le facteur principal de l'émergence et de l'évolution des relations partenariales dans lesquelles l'État devient partenaire des autres acteurs du développement. C'est dans cette période qu'un phénomène de changement social qualifié de « désengagement de l'État » (Klein, 1992 : 491) ou encore de « recul de l'État-providentiel » (Hachimi, 2005 : 4) a été observé.

Ce dernier se manifeste par la régression progressive des responsabilités de l'État qui sont alors prises en main, soit par les partenaires du secteur privé, soit par les communautés locales. Il s'ensuit que l'État perd graduellement son rôle traditionnel d'entrepreneur central, ce qui donne lieu au développement de nouvelles formes de relations sociales avec les autres acteurs dans l'organisation socio-économique des communautés dont les divers types de partenariats au niveau local. D'après Gagnon et Klein, ces partenariats sont le résultat du changement du statut de l'État : « jadis acteur central, il se redéfinit comme partenaire du développement » (Gagnon et Klein, 1992 : 242).

Les changements de rapports entre les communautés et leurs territoires comme facteurs du partenariat local sont donc l'une des conséquences de la modification du statut de l'État en tant que cadre principal de référence, mais également ils se situent dans le processus de revalorisation des territoires et des acteurs territoriaux suite aux nouvelles conceptions du développement telles que le développement territorial, le développement local, le développement économique communautaire (Klein, 1992; Gagnon et Klein, 1991).

Les nouveaux rapports avec les territoires s'expriment par le resserrement des liens sociaux entre les acteurs territoriaux non seulement pour acquérir et renforcer leurs

compétences mais aussi pour constituer un nouveau cadre unificateur. Selon Larrouy, on voit dans les relations communautés/territoire « le souci de renforcer ou de renouer le lien social, au plus près de la réalité quotidienne » (Larrouy, 1997 : 97) qui aboutit au partenariat local entre les acteurs. Gagnon et Klein précisent que, dans ces conditions, le territoire devient non seulement un nouveau référent principal des membres des communautés mais aussi un stimulant de leurs actions :

Le local devient ainsi un cadre de référence significatif et pertinent pour de nombreux acteurs sociaux qui y voient un lieu d'ancrage et de raffermissement de leur autonomie ainsi qu'une occasion d'innovation sociale. [...] les acteurs locaux y trouvent la possibilité de maîtriser leurs espaces de développement. Ainsi, l'espace local s'impose comme cadre de référence efficace et mobilisateur autant pour les administrations étatiques que pour les institutions représentatives des milieux locaux. (Gagnon et Klein, 1991 : 242)

Pris sous cet angle, le partenariat local est analysé à travers sa contribution dans la création et le renforcement des liens sociaux des acteurs multisectoriels engagés dans l'organisation territoriale. Ainsi, il est défini par Larrouy comme « une mise en forme [des] relations nouvelles » (Larrouy, 1997 : 84) entre les acteurs. De même, Gagnon et Klein le décrivent comme « une nouvelle forme de contrat social, [...] qui contribue à recentrer les rapports sociaux autour du local tout en reconstituant la stabilité sociale disparue avec la perte de signification et de pertinence de l'État nation » (Gagnon et Klein, 1991 : 250).

Dans cette perspective, Klein citant Dommergues considère que le partenariat local englobe les différentes formes d'association des acteurs locaux tant institutionnels, privés ou publics impliqués dans la gestion du local à différents niveaux. Le partenariat concerne alors « les alliances entre communautés, régions et nations riches et pauvres, un nouveau mode de coopération entre le secteur public et privé, le monde du travail et le patronat, l'université et l'entreprise, les acteurs institutionnels et ceux du tiers-secteur » (Dommergues, 1989, cité par Klein, 1992 : 493).

Les partenaires locaux étant si diversifiés, les formes de partenariat au niveau local sont aussi variées. Klein (1992) et Gagnon et Klein (1991) distinguent quatre formes de

partenariat local (voir tableau n° 3). La première forme de partenariat, dit partenariat politique interétatique, concerne les ententes de collaboration entre les instances gouvernementales et les institutions régionales ou locales sur les projets et les programmes régionaux et/ou locaux, lesquelles ententes précisent la contribution de chaque partie en termes d'apport de moyens matériels et financiers nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés.

Le deuxième type de partenariat est le partenariat mixte technoproductif qui lie les acteurs mixtes provenant des universités, les entreprises et les pouvoirs locaux dans une optique de susciter et de soutenir l'esprit entrepreneurial et l'économie au niveau local par la recherche et le transfert technologique. La troisième forme de partenariat, nommé partenariat corporatiste à base privée, est étroitement liée au partenariat technoproductif mais se distingue de lui par le fait qu'elle intègre, en plus des acteurs universitaires, municipales et ceux des entreprises, les organisations privées dans les alliances locales dont l'objectif est la redynamisation entrepreneuriale et la revitalisation socio-économique des milieux par le financement du développement. La dernière forme de partenariat, dit partenariat public-communautaire, concerne quant à elle les collaborations entre les organismes à caractère communautaire et les institutions gouvernementales locales dans la mise en place et la réalisation des projets de développement social et de développement économique communautaire.

**Tableau 3 : Les formes de partenariat local**

<b>Types de partenariat</b>	<b>Principaux acteurs</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Instruments</b>
Partenariat politique interétatique	Gouvernements centraux, structures régionales, pouvoirs locaux	Intégration des acteurs à la planification, décentralisation de la gestion du développement, transfert des responsabilités de l'État aux structures locales	Contrats et ententes signés entre les gouvernements et les structures régionales et locales
Partenariat mixte	Entreprises, universités,	Intégration horizontale de la production et de la	Concentration spatiale de la

<b>Types de partenariat</b>	<b>Principaux acteurs</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Instruments</b>
technoproduitif	gouvernements	technologie, Transfert technologique	production et de la haute technologie
Partenariat corporatiste à base privée	Grandes entreprises, PME, institutions locales et régionales, syndicats, universités	Promotion et financement des entreprises, reconversion industrielle et revitalisation sociale	Fonds pour la promotion de l'entrepreneuriat et pour le financement de la création des emplois
Partenariat public-communautaire	Gouvernements, pouvoir local, institutions para publiques, groupes communautaires	Revitalisation sociale, dispensation de services, amélioration de la qualité de vie	Corporations de développement économique communautaire, Association gouvernements-groupes pour la dispensation des services.

Source : Klein, 1992 : 499

Une des caractéristiques essentielles qui ressort de cette synthèse des types de partenariat local est qu'il touche plusieurs secteurs de la vie sociale et économique des communautés, notamment par la création des espaces de concertation et d'autonomie au niveau local, la création des emplois, la redynamisation de l'économie, la revitalisation sociale, etc.

Une autre particularité importante des expériences partenariales dans le cadre du local qui est relevée aussi par d'autres chercheurs (Lévesque, 2001; Larrouy, 1997; Hamel et Klein, 1991) est la diversité des acteurs qui y sont impliqués. Eu égard à cette caractéristique essentielle, Klein définit ce type de partenariat, comme une « association d'acteurs publics et privés au sein des entreprises de développement élargies socialement mais limitées localement dans lesquelles la participation des acteurs est volontaire et négociée et dont les coûts sont partagés » (Klein, 1992 : 494).

De ce point de vue, le partenariat local suppose non seulement une diversité d'acteurs mais aussi des obligations partagées par les partenaires en rapport avec des intérêts collectifs (Lévesque, 2001) et un but commun représentant l'objet du partenariat. C'est ce que souligne Larrouy en considérant le partenariat comme « une coopération, autour d'un projet local, de personnes appartenant à diverses institutions » (Larrouy, 1997 : 79). Pour Gagnon et Klein, ce genre de partenariat constitue une partie intégrante du processus de développement local dont il représente « une caractéristique fondamentale et une condition inhérente » (Gagnon et Klein, 1991 : 249).

De ce fait, selon Gagnon et Klein, en plus de répondre aux critères généraux du partenariat tel que l'équité entre les partenaires à tous égards (droits, devoirs, pouvoirs et responsabilités), le partenariat local doit se développer autour d'une initiative reflétant l'identité locale et favoriser la participation et le consensus des partenaires. Mais à la base il faut que l'État et le pouvoir local facilitent ce processus en démontrant respectivement l'esprit d'ouverture et la bonne gestion du partenariat (Gagnon et Klein, 1991). Associant ces diverses conceptions du partenariat local, la présente étude distingue quatre aspects qui le caractérisent : des acteurs multiples (voir annexe 2 pour le cas particulier du système de microfinance), un projet local conjoint, un partage équitable de droits, devoirs, pouvoirs et responsabilités et une supervision du pouvoir local.

Toutefois, comme on peut le voir dans le tableau synthétique des formes de partenariat local (tableau n° 3), les pratiques partenariales, bien qu'elles soient liées à « la redécouverte du local » (Lévesque, 2001 : 334, vont au-delà du local car elles intègrent aussi les acteurs régionaux, nationaux et internationaux. En fait, selon Lévesque (2001), les organisations publiques et/ou celles de l'économie sociale offrent des opportunités pour le développement de partenariat avec de grandes entreprises dans le cadre de la coopération au niveau national et/ou international. Jetons un regard sur le partenariat entre les organisations dans le contexte de la coopération Nord-Sud.

#### 4.1.2 Partenariat interorganisationnel dans la coopération Nord-Sud

Les relations Nord-Sud dans le cadre de la coopération internationale ont subi de fortes mutations depuis la moitié du 20<sup>ème</sup> siècle (Navarro-Flores, 2010, 2009; Lemay, Favreau et Maldidier, 2010; Favreau et Fréchette, 2002a). Ces auteurs distinguent trois phases des changements des relations Nord-Sud. La première phase dite de l'aide humanitaire (1960) est caractérisée par une relation philanthropique de type donateurs (Nord)/bénéficiaires (Sud) et une « imposition du modèle de développement inspiré par la réalité nord-occidentale » (Navarro-Flores, 2009 : 26).

La deuxième phase de la coopération internationale (1970-1980) est celle dans laquelle se développe la collaboration Nord-Sud et les apprentissages mutuels des formes de développement dans le contexte de la mise en question des modèles de développement (Lemay et *al.*, 2010; Favreau et Fréchette, 2002a).

La troisième phase (1990 à nos jours) est désignée sous le nom de solidarité internationale. Elle se distingue par l'émergence des relations de partenariat entre les ONGD<sup>31</sup> du Nord et celles du Sud dans lesquelles dominent les « démarches partenariales autour des activités de développement » (Favreau et Fréchette, 2002a : 149). C'est depuis cette époque que le partenariat Nord-Sud devient une forme de relations internationales car « les acteurs du Nord et du Sud opèrent sur un mode de relation qui s'est imposé comme un nouveau modèle relationnel en coopération internationale : le partenariat » (Navarro-Flores, 2009 : 33).

En fait, avec l'entrée en jeu d'un certain nombre d'éléments caractéristiques du partenariat : les accords, les projets communs, la prise en compte des intérêts des uns et des autres, le visage de la coopération internationale entre les organisations du Nord et celles du Sud change. Dès lors, la formule de la coopération unilatérale est laissée de côté pour

---

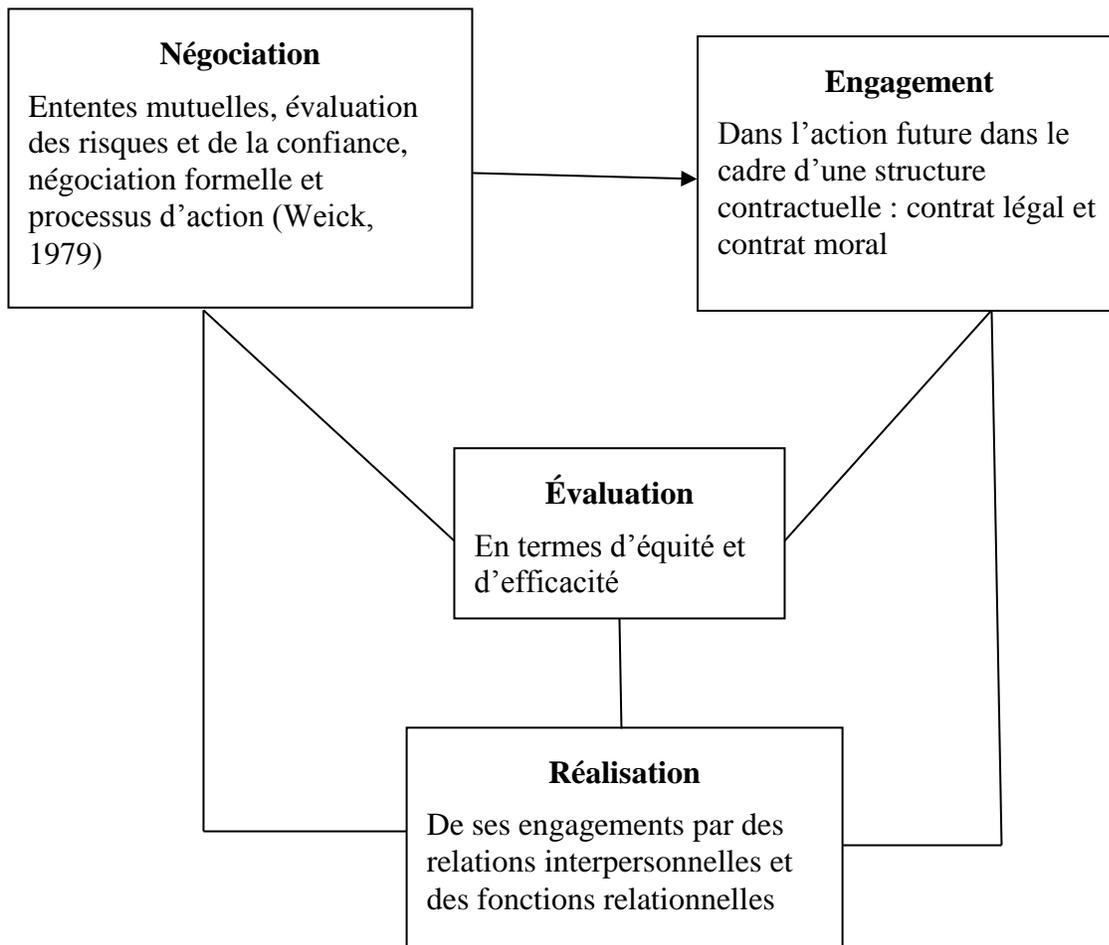
<sup>31</sup> ONGD : « Organisations non gouvernementales dites de développement » (Favreau et Fréchette, 2002 : 146).

adopter celle de « la coopération conventionnelle » qui « suppose des règles de jeu, un objet commun » (Damon, 2002, cité par Navarro-Flores, 2009 : 31).

Ce nouveau type de relation interorganisationnelle en coopération internationale suit le même processus que celui de toute autre relation partenariale entre les organisations. Il passe donc par les trois phases du partenariat entre les organisations identifiées par Laval (1996) citant Ring et Van de Ven (1994) : la négociation, l'engagement et la réalisation du partenariat (voir figure n°1)

En effet, prenant appui sur les idées de Ring et Van de Ven (1994), Laval (1996) décrit le processus de partenariat entre les organisations comme un mouvement cyclique passant par trois phases (la négociation, l'engagement et la réalisation des engagements) toutes évaluées au point de vue de deux valeurs partenariales essentielles, à savoir l'efficacité et l'équité. La négociation est donc le point de départ de toute relation partenariale entre les organisations. C'est à ce niveau que commence l'établissement de nouveaux partenariats entre les organisations qui est le résultat d'un processus, plus ou moins long, de dialogue et d'échanges durant lequel les futurs partenaires s'entendent sur un certain nombre de points importants justifiant la nécessité du partenariat.

Giauque et Gaillard considèrent que la négociation constitue un moyen permettant aux organisations de « se mettre d'accord sur les missions, objectifs et buts de leur travail commun, de même que sur les valeurs qui vont déterminer le fonctionnement de leur collaboration future ». (Giauque et Gaillard, 2006 : 88).



**Figure 1 : Processus de développement du partenariat**

**Source** : Ring et Van de Ven (1994) cités par Laval, 1996 : 297

Pour les auteurs précédents, les attentes sur les missions, objectifs, buts et valeurs dans lesquels se reconnaissent les partenaires revêtent une importance capitale dans ce sens que les plus grandes difficultés partenariales proviennent de l'absence de convergence à ce niveau (Giauque et Gaillard, 2006). C'est aussi l'avis de Cattin et Schreiber qui estiment que dans la coopération internationale « les convergences et les divergences des visions des partenaires ont une nette influence sur la qualité du partenariat » (Cattin et Schreiber, 2002 : 9).

Notons toutefois que toute forme de divergences n'est pas toujours nuisible au partenariat. Selon Leroux et Sauvé (2004), dans la relation interorganisationnelle, certaines différences, au lieu de constituer un obstacle aux relations de partenariat, peuvent en représenter une motivation. Les partenaires établissent alors des relations partenariales pour la recherche de la complémentarité. C'est ce qu'elles appellent la « divergence stratégique » qui est un des éléments clés dans l'évolution partenariale (Leroux et Sauvé, 2004 : 17). Citons à titre d'exemple les différences au point de vue de la taille des organisations, des moyens matériels, des compétences, des ressources humaines, etc.

Par contre, sur le plan des valeurs, les grandes divergences seraient plutôt nocives. Parmi les principales valeurs reconnues par le partenariat dans la coopération internationale il y a les valeurs subjectives telles que l'équité, la confiance et le respect mutuel et les valeurs objectives, notamment le partage des devoirs, des responsabilités et des résultats du travail commun (Navarro-Flores, 2009, Giaucque et Gaillard, 2006, Frank et Smith, 2000). À ce propos, Frank et Smith précisent que « le partenariat suppose le partage des ressources, du travail, des risques, des responsabilités, de la prise de décisions, des pouvoirs, des avantages et des fardeaux, [...] des droits communs et des obligations » (Frank et Smith, 2000 : 5).

En plus de déterminer les buts et les valeurs communs, la négociation permet de trouver les accords relatifs aux engagements, aux contributions de chacune des parties, aux avantages et aux risques que comporte le partenariat. Pour ce qui est des avantages tirés par chacune des parties dans le partenariat interorganisationnel, Frank et Smith estiment que la relation « devrait ajouter de la valeur aux situations, aux services et aux produits respectifs de chaque partenaire » (Frank et Smith, 2000 : 5). Bref, dans cette phase, les futurs partenaires entrent en action et abordent la réalité du partenariat autrement dit « ils attribuent du sens au réel et s'engagent dans l'action (en action) » (Weick, 1979, cité par Laval, 1996 : 297).

Par la suite, à l'étape des engagements, l'établissement des contrats se fait selon les attentes négociées, tandis que la phase de réalisation consiste à les mettre en œuvre. Le

contrat joue le rôle de boussole dans le partenariat interorganisationnel. Il régit tout : des objectifs au partage des bénéfices en passant par les contributions mutuelles dans les actions autour du projet commun. Le contrat peut être formel ou informel selon les attentes des partenaires (Laval, 1996).

Suite à une multiplicité de facteurs qui entrent en jeu, le partenariat entre les organisations dans la coopération internationale apparaît comme un processus complexe. Cattin et Schreiber le décrivent ainsi :

Le partenariat est une relation construite par différents acteurs unis par une motivation et une vision communes et ayant pour objectif de planifier et de réaliser ensemble des activités de coopération selon les objectifs clairement définis et acceptés. C'est une relation dynamique, en constante évolution, qui favorise la créativité, la valorisation des compétences de chacun ainsi que la complémentarité des apports culturels, intellectuels et matériels, le tout devant représenter un avantage pour chacune des parties. Il suppose un respect des différences, une confiance réciproque, une implication concrète des parties, une responsabilité partagée ainsi qu'une disposition au dialogue permanent et à la critique constructive. (Cattin et Schreiber, 2002 : 8 ).

Dans ce sens, en plus d'intégrer des valeurs caractéristiques du partenariat en général, le partenariat entre les organisations en coopération internationale est évolutif et se fonde sur des échanges culturels valorisant les différences entre les parties en termes d'investissement et d'avantages bénéficiés de part et d'autre. Pour clore cette partie, nous nous dégageons dans le tableau n°4 quelques aspects que nous considérons comme les traits caractéristiques du partenariat entre les organisations du Nord/Sud dans un contexte de développement local.

Ainsi, en se centrant principalement sur les deux principes de base du partenariat, à savoir le projet commun qui est son objet et les valeurs, cette étude considère le partenariat interorganisationnel Nord/Sud comme une relation équitable et évolutive développée autour de la réalisation d'une ou plusieurs activités communes dans un objectif de complémentarité valorisant les échanges mutuels des compétences culturelles et techniques

diverses ainsi que le partage de forces investies, des responsabilités, de risques et de bénéfices.

**Tableau 4 : Synthèse des caractéristiques du partenariat local interorganisationnel**

<b>Acteurs multiculturels et multisectoriel</b>	Organisations du Nord et du Sud œuvrant dans divers domaines du développement local économique, social, culturel, etc.
<b>Objet du partenariat</b>	Projet commun, action collective, contrat local fondé sur une vision et des objectifs communs
<b>Motivation</b>	Complémentarité des acteurs <i>Empowerment</i> organisationnel
<b>Valeurs</b>	Respect mutuel Équité Partage de pouvoirs, de responsabilités, des gains, des résultats Confiance réciproque
<b>Investissements mutuels</b>	<u>Matériel</u> : temps, ressources <u>Humains</u> : Compétences culturelles, intellectuelles <u>Financiers</u> : Financements, investissements
<b>Phases</b>	Négociation Engagement libre et contractuel Réalisation des engagements : mise en action du projet commun
<b>Effets/ avantages</b>	Renforcement de liens sociaux des acteurs multisectoriels Création des espaces de concertation et d'autonomie Revalorisation et revitalisation de territoires Création d'emplois

**Source** : Réalisé par Ngabonzima, inspiré de Dhume (2004), Cattin et Schreiber, 2002; Leroux et sauvé, 2002; Laval, 1996; Klein, 1992; Klein et Gagnon, 1991.

Dans le cadre de l'économie sociale et solidaire, les solidarités internationales passent par le partenariat entre les organisations du Nord et celles du Sud surtout dans une optique de l'*empowerment* organisationnel ou de renforcement de capacités organisationnelles (Navarro-Flores, 2010). Afin de mieux comprendre comment se déploie ce genre de partenariat interorganisationnel, penchons-nous sur les relations entre les organisations du système de microfinance.

### 4.1.3 Partenariat interorganisationnel dans le système de microfinance

Depuis les années 1970, l'économie sociale et solidaire est marquée par la naissance de nouvelles générations d'entreprises (associations, groupements, coopératives et entreprises d'épargne et de crédit) caractérisées par l'élargissement des activités aux populations démunies ou marginalisées, la mise en place de règles de fonctionnement et l'adaptation à différents contextes (D'Amours, 2006). Ces entreprises représentent « des projets alternatifs » (Ndeye, 2008 : 43) impulsés par les populations elles-mêmes dans des situations de crise sociale et économique des sociétés.

Les institutions de microfinance (IMF), portées par les objectifs sociaux et économiques et la mission sociale envers les populations pauvres dans une perspective inclusive, figurent dans les organisations de type coopératif et associatif de l'économie sociale et solidaire (Boyé et *al.*, 2006; Ndeye, 2008). Ainsi, au-delà des intérêts économiques, des objectifs sociaux d'amélioration des conditions de vie et d'*empowerment*, des membres motivent la création de ces entreprises. De ce fait, les valeurs de solidarité, de réciprocité et de proximité constituent le fondement des stratégies et des activités des IMF. Les solidarités en microfinance s'expriment spécialement à travers les stratégies du crédit solidaire et les partenariats entre différents acteurs.

Rappelons que le système de crédit solidaire institué en microfinance par la Grameen Bank consiste en « un crédit à un groupe d'individus dont chaque membre est solidaire du remboursement de tous les autres » (Boyé et *al.*, 2006 : 20). Les résultats de notre recherche effectuée en 2009 ont démontré qu'un des mérites de ce type de crédit souvent remboursable sur une base hebdomadaire en petites séquences simples et accessibles aux gens qui ont un petit revenu est de renforcer la solidarité dans les associations des femmes. En fait, les liens de confiance et d'entraide mutuelle déjà présents au début du groupe solidaire grandissent au fil du temps et deviennent la pierre angulaire des associations (Ngabonzima, 2009).

Parmi d'autres moyens utilisés pour renforcer la solidarité en microfinance en plus du crédit solidaire, il y a le partenariat entre les différents acteurs tant au niveau local et international (voir tableau n°8). Nous insisterons sur les partenariats entre les organismes internationaux dits organismes internationaux d'appui à la microfinance et les institutions de microfinance (IMF).

Les types de partenariat bâtis sur une base d'échanges réciproques entre les organismes du Nord et du Sud œuvrant dans le secteur de la microfinance ont pris un envol important depuis les années 1990 (Favreau et Fréchette, 2002a). Et c'est depuis lors que « la microfinance a pris une place prépondérante au sein de la coopération internationale » (Blondeau, 2006 : 188). Trois types de partenariat des organisations du secteur de microfinance du Nord et du Sud se démarquent : le partenariat technique passant par « l'appui technique pour un développement opérationnel » (Castel, 2004 : 340), le partenariat financier et le partenariat institutionnel (Revel et Roca, 1998, cités par Castel, 2004).

Le partenariat institutionnel qui intervient souvent au moment de la création des IMF prend les formes de parrainage ou des subventions que les organismes internationaux d'appui à la microfinance ou les banques accordent aux IMF partenaires. Le partenariat financier quant à lui peut s'établir sous forme de financement, de refinancement ou d'intermédiation financière. Le partenariat technique passe par l'échange de services financiers tels que les crédits et l'épargne ou non financiers comme la formation, la comptabilité, l'audit, le suivi des crédits (Fall, 2007; Wampfler et Baron, 2002).

Ces trois types de partenariat se retrouvent aussi bien dans le partenariat banques/IMF que dans le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance (voir annexe 1) mais suivent des procédures différentes dépendamment des objectifs visés dans ces deux cas. Par exemple, dans le partenariat Banque/IMF, le but commun poursuivi étant principalement la rentabilité financière de part et d'autre (Fall, 2007; Mayoukou, 1999), la dimension financière du partenariat est plus privilégiée. Les autres types de partenariat (institutionnel et/ou technique) viennent souvent en second plan.

Par contre, dans le partenariat IMF/Organismes internationaux d'appui à la microfinance, la mission des partenaires va au-delà des préoccupations financières pour focaliser plutôt sur l'amélioration des conditions de vie socioéconomiques des populations pauvres par les services microfinanciers de façon pérenne (AQUADEV, 2007; Terrafina microfinance, 2010; Gaboury, 2004). La priorité est alors accordée aux capacités des IMF dans toutes leurs dimensions notamment technique, financière et institutionnelle dans l'accomplissement de leur mission sociale. Ainsi, le partenariat est plutôt vu comme une approche stratégique mise en place en vue du renforcement des capacités organisationnelles ou *empowerment* des IMF pour reprendre le terme qui est le plus en usage dans le contexte de la coopération internationale.

Attardons-nous dans les pages suivantes à comprendre, d'abord, le sens de la notion d'*empowerment* organisationnel dans le secteur de la microfinance avant de dégager, ensuite, la définition conceptuelle retenue ainsi que les variables et les dimensions qui constituent le cadre opératoire de ce concept. Pour finir, nous abordons le partenariat interorganisationnel envisagé dans le sens de l'*empowerment* organisationnel.

#### **4.2 CONCEPT D'EMPOWERMENT DANS LES THÉORIES DU DÉVELOPPEMENT ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

Le terme anglais « *empowerment* », qui vient du verbe « *to empower* », désigne dans sa traduction littérale le processus de « renforcer ou d'acquérir du pouvoir » (Calvès, 2009 : 735). Ainsi, les aspects de pouvoir d'action et de contrôle de soi se démarquent dans les différentes représentations de la notion d'*empowerment*. Mais d'autres caractéristiques, comme la prise de conscience personnelle et collective, l'appropriation des actions, la capacité d'influence, etc., sont également soulignées dans les définitions de la notion d'*empowerment* selon les contextes et les points de vue pris en compte (Calvès, 2009; Fortin-Pellerin, 2006).

Dans ce sens, s'appuyant sur une synthèse des conceptions de ce terme par plusieurs chercheurs, Fortin-Pellerin le décrit comme « un processus par lequel des personnes et des communautés élargissent l'éventail des actions possibles afin d'exercer un plus grand contrôle sur leur vie » (Fortin-Pellerin, 2006 : 57). Dans le même ordre d'idées, Calvès le rattache « aux capacités des individus et des collectivités à agir pour assurer leur bien-être ou leur droit de participation aux décisions les concernant » (Calvès, 2009 : 736). Ces deux définitions rencontrent la conception originale de la notion d'*empowerment* par les groupes sociaux américains, orientée vers l'idée du renforcement des capacités des populations et des individus opprimés en vue de l'amélioration de leur bien-être (Solomon, 1976, 1985; Berger et Neuhaus, 1977; Rappaport, 1981, cité par Elisheva, 1997).

Les milieux des mouvements sociaux et les services psychologiques sont parmi les premiers à avoir intégré la notion d'*empowerment*. Mais suite à son caractère dynamique, évolutif et flexible, ce terme s'est vite répandu dans divers domaines dont ceux du développement local, du développement international, des services sociaux et administratifs, de la santé, des sciences politiques, des milieux communautaires, etc. (Calvès, 2009; Fortin-Pellerin, 2006). Dans ces différents secteurs de la vie, l'*empowerment* est perçu soit comme stratégie ou méthode du processus de renforcement des capacités des groupes vulnérables au point de vue socio-économique et psychologique, soit comme résultat attendu à la fin du processus.

Il importe de souligner que les utilisations abusives de ce terme pour des raisons politiques et/ou publicitaires sont parfois dénoncées. Par exemple, partant de l'analyse de certaines politiques publiques, spécialement celles de lutte contre la pauvreté en France, Jouve montre que tel qu'il y est employé le terme *empowerment* est déconnecté de la réalité et « relève de l'idéal » (Jouve, 2006 : 6) dans ce sens que les vertus et le potentiel qui lui sont accordés au niveau des changements de rapports de domination État–sociétés civiles, des transformations de politiques territoriales, etc., ne sont pas toujours évidents. De ce fait, cet auteur adopte la position sceptique et critique vis-à-vis des usages et du sens du terme *empowerment*.

De leur part, Calvès (2009) et Fortin-Pellerin (2006) remettent en cause la récupération et la transformation du sens original du terme d'*empowerment* par les divers domaines dont celui du développement international. D'après Calvès (2009), issu de nombreuses sources (sociale, psychologique et philosophique) et popularisé, dans les années 1970, par les mouvements et les groupes sociaux nord-américains marginalisés, l'*empowerment* était initialement envisagé dans le sens de l'acquisition du pouvoir par ces groupes en vue de se libérer de leur oppression.

C'est dans les années 1980 que la notion d'*empowerment* a été intégrée dans le domaine du développement dans le contexte des critiques envers le développement par le haut et la recherche d'un autre développement. L'*empowerment* en tant que « renforcement du pouvoir des individus et des communautés » (Calvès, 2009 : 738) faisait ainsi son entrée dans le domaine du développement « comme élément central du modèle de développement alternatif » (Calvès, 2009 : 738) où il a été le plus abordé par l'approche genre et développement et celle du développement local. Mais son usage par certaines organisations internationales impliquées dans le processus de lutte contre la pauvreté dans le contexte du développement international suscite des questionnements de la part des chercheurs (Fortin-Pellerin, 2006; Calvès, 2009) le jugeant soit divergeant du sens commun, soit imprécis.

À ce propos, Calvès déplore particulièrement l'absence de consensus sur la définition opérationnelle de l'*empowerment* apparaissant particulièrement dans les sommets mondiaux sur le développement<sup>32</sup> et les principaux documents des organismes internationaux sur la lutte contre la pauvreté, notamment le rapport mondial sur le développement humain 2000/2001. Cet auteur constate l'attribution à l'*empowerment* des populations pauvres de toute une série de significations variées plus ou moins liées à son sens initial de pouvoir telles que l'insertion économique, l'autonomisation, la participation (Calvès, 2009). Selon lui, en plus de porter à confusion, cette indécision dans la définition du terme *empowerment* le rend difficilement utilisable faute d'indicateurs précis.

---

<sup>32</sup> L'auteur mentionne à titre d'exemple « le sommet du Millénaire à New York en 2000, le sommet sur le développement durable à Johannesburg en 2002, [...] la conférence de Monterrey sur le financement du développement à 2002 » (Calvès, 2009 : 741).

De son côté, prenant appui sur les points de vue d'Allen et Barr (1990), Fortin-Pellerin estime que l'angle adopté par les organisations internationales, comme l'Organisation des Nations Unies et la Banque Mondiale, de considérer l'*empowerment* en termes de la responsabilisation des personnes dans la recherche de solutions à leurs problèmes comporte des risques de renforcer leur situation de marginalité (Fortin-Pellerin, 2006).

De notre point de vue, tout en admettant l'idée selon laquelle l'*empowerment* ne peut être envisagé uniquement sous l'angle de la responsabilisation, nous estimons que cette vision rejoint le sens initial de ce concept qui l'envisage en termes d'un processus visant à donner aux individus et aux communautés les capacités de contrôler leur propre vie (Calvès, 2009; Fortin-Pellerin, 2006; Talbot, 2003). C'est cette même conception qu'on retrouve dans les stratégies de développement, notamment le développement économique communautaire décrit comme :

[...] un processus par lequel les communautés initient et génèrent leurs propres solutions à leurs problèmes économiques pour construire à long terme leur capacité communautaire et favoriser l'intégration de l'économie, du social et des objectifs environnementaux. (Ross et McRobie, 1989, cités dans Laville et *al.*, 2005 : 34)

Remarquons toutefois que le problème de la diversité des conceptions de l'*empowerment* est général et n'est donc pas propre au domaine du développement. En fait, les mêmes difficultés de définitions se retrouvent dans d'autres secteurs. Par exemple, la recherche de Talbot (2003) menée dans le domaine de la santé définit l'*empowerment* par quatre concepts : autonomisation, habilitation, émancipation, appropriation, expliquant que c'est une question de traduction et de l'angle considéré (individuel ou collectif). De même, plusieurs autres écrits scientifiques dont celui de Calvès (2009) ont du mal à donner une signification unique à l'*empowerment*.

À notre avis, des remarques des auteurs précédents, nous estimons que même si le flou sémantique qui entoure la notion d'*empowerment* pose un réel problème, en profiter pour détourner intentionnellement son sens et son objet afin de l'adapter aux besoins des

uns et des autres est encore plus déplorable. Ainsi, nous nous proposons, dans le cadre de cette recherche, de nous restreindre à la conception initiale de l'*empowerment* : celle du « pouvoir de ». Nous nous concentrerons, par conséquent, sur certaines approches du développement qui ont été à l'origine de cette vision de l'*empowerment* telles que celle du genre et développement et du développement local.

#### **4.2.1 Concept d'*empowerment* dans les approches du développement**

L'approche genre et développement se situe parmi les approches créatrices du terme « *empowerment* » (Langevin, 2009). Dans ce courant de pensée, la notion d'*empowerment* désigne « le renforcement du pouvoir d'action des femmes » (Cheston et Khun, 2002). Reprenant les idées d'UNIFEM<sup>33</sup>, ces auteures précisent les traits importants de l'*empowerment* des femmes : « gagner l'habilité de faire des choix et d'exercer un pouvoir de négociation, développer un amour propre, une croyance dans sa propre habilité à assurer des changements désirés, et le droit de contrôler sa vie» (Cheston et Khun, 2002 : 8). Dans le même sens, en citant Muhamud (2003), Langevin (2009) estime que les composantes-clés de l'*empowerment* dans les recherches féministes sont « pouvoir, capacités, droits, intérêts et contrôle » (Langevin, 2009 : 23). On peut en déduire que le pouvoir implique l'accès à certains droits susceptibles de conférer des capacités de contrôler sa propre vie, de choisir, de négocier, etc. Les autres approches du développement ont suivi cette tendance de considérer l'*empowerment* sous l'angle du renforcement du pouvoir d'agir.

C'est ainsi que dans les théories du développement local les auteurs insistent sur le renforcement des capacités d'action des acteurs qu'il faut entendre comme une démarche individuelle et collective relevant des mécanismes de participation, de négociation et d'échanges (Tonneau et Torquebiau, 2003). Le sens qui est conféré au terme d'*empowerment* dans cette perspective est celui de la construction du pouvoir de participation des acteurs individuels, organisationnels et communautaires dans un projet collectif. Il s'ensuit que l'*empowerment* en tant que processus de consolidation du pouvoir

---

<sup>33</sup> UNIFEM : United Nations Development Fund for Women.

et/ou des capacités se développe et se mesure à trois niveaux, individuel, communautaire et organisationnel, qui constituent ses principales dimensions (Ninacs, 2008; Perkins et Zimmerman, 1995).

L'*empowerment* individuel renvoie à « l'appropriation du pouvoir par une personne » (Ninacs, 2008 : 17) qui fait qu'elle soit capable de prendre une part active dans sa communauté « *participation in community organizations* » (Perkins et Zimmerman, 1995 : 570). L'*empowerment* communautaire concerne, quant à lui, l'augmentation des capacités de contrôle et de prise en charge collective des ressources de la communauté en vue du bien-être commun (Ninacs, 2008; Elisheva, 1997; Perkins et Zimmerman, 1995).

De sa part, l'*empowerment* organisationnel correspond à la fois au « processus d'appropriation d'un pouvoir par une organisation » (Ninacs, 2008 : 17) et au partage de ce pouvoir de décisions et de gestion au sein de l'organisation « *collective decision making and shared leadership* » (Perkins et Zimmerman, 1995 : 570). C'est cette dernière notion qui est concernée dans cette recherche. Elle va être abordée en nous situant dans le contexte des organisations de la microfinance faisant partie intégrante de l'économie sociale et solidaire (ÉSS). Les théories de l'Économie Sociale et Solidaire, soulignées au point 3.2, nous serviront de base pour saisir le sens accordé au concept d'*empowerment* dans ce domaine. En même temps, cette réflexion nous aidera à comprendre comment l'économie sociale et solidaire envisage la construction des solidarités entre les organisations, spécialement celles qui s'inscrivent dans le secteur de microfinance.

#### **4.2.2 *Empowerment* organisationnel en économie sociale et solidaire : cas des institutions de microfinance**

Précisons d'emblée que la notion d'*empowerment* est bien ancrée en économie sociale et solidaire qui combine les objectifs économiques relatifs à la création d'entreprises et des emplois et les objectifs sociaux allant dans le sens de l'amélioration de la qualité de vie et du renforcement des capacités de la communauté et des organisations (D'Amours,

2006). Parmi ces dernières se comptent les organisations évoluant au sein du système de microfinance et communément connues sous le nom d'institutions de microfinance (IMF).

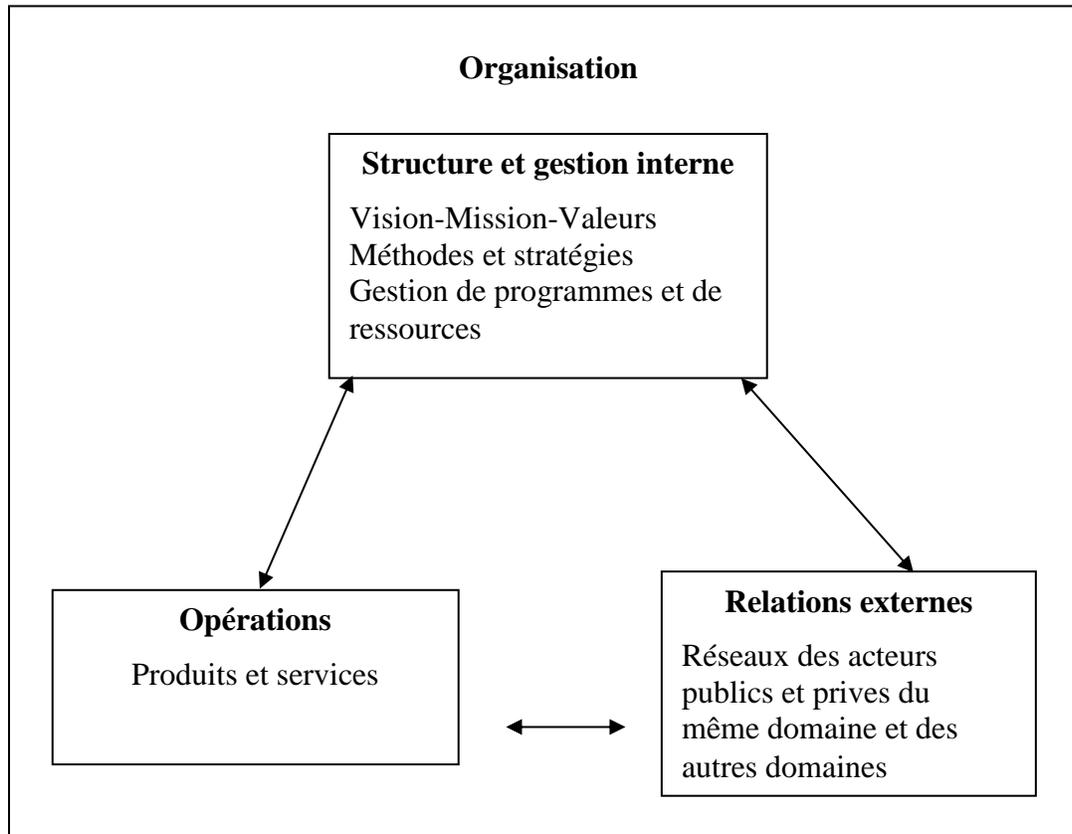
Concernant l'*empowerment* individuel, les praticiens et les chercheurs du secteur de la microfinance estiment que parmi les potentialités des programmes de microcrédit et plus particulièrement ceux des IMF, il y a celle « de renforcer le pouvoir d'action des populations pauvres aussi bien les hommes que les femmes » (Cheston et Kuhn, 2002 : 1). Dans cette perspective, une IMF n'est pas vue comme une institution purement financière. Au contraire, suite à la combinaison des services financiers et des services non financiers (formation, accompagnement, conseil en matière d'entrepreneuriat, etc.), Ndeye estime qu'elle est aussi une organisation à caractère social en raison de sa vocation de renforcement des capacités des personnes au moyen des services de prêts et d'épargne :

Elle [une IMF] ne se présente plus seulement comme un ensemble de services financiers offerts à une population non bancable [...]. Elle est aussi et surtout une entreprise collective qui mobilise des ressources hybrides et dont la démarche est axée sur la valorisation des capacités existantes, sur leur organisation, leur renforcement ainsi que sur l'implication des populations à la gestion. (Le bossé, 1998; Lévesque et Mendell, 2000; Lévesque et Mendell, 2002, cités par Ndeye, 2008 : 54)

Dans ce cadre, l'octroi des crédits aux individus à faibles revenus est vu comme un moyen de leur donner l'accès aux ressources économiques susceptibles de les amener à l'autonomie et au pouvoir d'action et de décision au point de vue économique, social et culturel (Langevin, 2009; Ngabonzima, 2009).

Quant à l'*empowerment* organisationnel, il se conçoit en termes de renforcement de capacités organisationnelles. Entendons les capacités organisationnelles en termes des composantes multidimensionnelles d'une organisation. En effet, comme l'illustre la figure n°2 adaptée des schémas du modèle organisationnel présentés par Pastiaux-Murphy (2004) et Horton et *al.* (2004), l'organisation est une entité complexe tant au niveau de sa structure et sa gestion interne (mission, valeurs, gestion de programmes, de ressources humaines, matérielles et financières,), de sa dimension opérationnelle (offre de produits et services) et

de sa relation avec son environnement externe (Horton et *al.*, 2004, Pastiaux-Murphy, 2004 ).



**Figure 2 : Schéma d'une organisation**

**Source :** Élaboré par l'auteure à partir de Pastiaux-Murphy, 2004; Horton et *al.*, 2004)

De ce fait, les capacités organisationnelles peuvent se développer au niveau des divers aspects de l'organisation (organisation interne, opérations, relations externes), d'où leur complexité. Horton et *al.* (2004) ont identifié deux types de capacités organisationnelles, à savoir les ressources technologiques et humaines d'un côté et, d'un autre côté, la gestion des stratégies organisationnelles, des programmes, des processus<sup>34</sup> et des liens externes. Dans ce sens, ils estiment que les capacités de l'organisation renvoient à

<sup>34</sup> La gestion des processus internes concerne toutes les activités de gestion du personnel (sélection, perfectionnement) et des ressources (techniques et matérielles) contribuant au bon déroulement des programmes (Horton et *al.*, 2004).

l'ensemble de ressources et de capacités de gestion lui permettant de réaliser ses buts (Horton et *al.*, 2004).

Dans le même ordre d'idées, Pastiaux-Murphy (2004) distingue trois types de capacités organisationnelles faisant l'objet du processus d'*empowerment* : les capacités internes de l'organisation lui permettant de mettre au point sa structure et sa gestion interne, les capacités relationnelles en lien avec les dispositions de l'organisation à établir les relations externes et les capacités opérationnelles qui concernent les potentialités techniques et financières de l'organisation lui facilitant la réalisation de ses activités (Pastiaux-Murphy, 2004).

En plus de l'approche de Pastiaux-Murphy (2004), deux autres conceptions de l'*empowerment* organisationnel ont retenu notre attention. D'une part, celle de Perkins et Zimmerman qui estiment qu'au niveau organisationnel la notion d'*empowerment* renvoie à trois aspects correspondant à trois types d'*empowerment*, à savoir la croissance de l'organisation, son influence et ses réseaux. D'autre part, l'approche de l'*empowerment* adoptée par Charlier (2006) qui, selon elle, est « inspirée de la conception de Foucault et reprise par plusieurs institutions féministes et organismes non gouvernementaux de développement » (Charlier, 2006 : 7). Cette approche distingue quatre types d'*empowerment* en termes de pouvoir : le pouvoir interne, le pouvoir de, le pouvoir sur et le pouvoir avec.

Nous nous demandons ce que représente l'*empowerment* organisationnel pour une institution de microfinance dans le cadre de la présente étude? La réponse à cette question nous amène à constituer le cadre opératoire de l'*empowerment* organisationnel d'une institution de microfinance. Rappelons que la préoccupation de départ est d'analyser comment le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance au Rwanda s'établit et se développe en vue de contribuer à l'*empowerment* des IMF dans l'accomplissement de leur mission sociale envers les populations pauvres exclus de services financiers.

En établissant un parallélisme entre les trois approches auxquelles nous adhérons, nous estimons que les trois dimensions de l'*empowerment* organisationnel selon Perkins et Zimmerman (1995) et Pastiaux-Murphy (2004) correspondent aux quatre types de pouvoirs identifiés par Charlier (2006). Ainsi, à notre sens, le « pouvoir interne » et « pouvoir de » se rapportent aux capacités internes et opérationnelles d'une organisation, les capacités relationnelles quant à elles englobent deux types de pouvoir : le « pouvoir sur » correspondant à l'influence et le « pouvoir avec » qui renvoie à l'appartenance aux réseaux d'acteurs. Nous distinguons ainsi trois niveaux d'*empowerment* organisationnel : le renforcement des capacités internes, opérationnelles et relationnelles.

1. L'*empowerment* organisationnel par le renforcement des capacités internes ou « pouvoir interne » renvoie à l'augmentation des forces internes de l'organisation qui la rend capable de se prendre en main et d'avoir la confiance et l'estime vis-à-vis des autres acteurs (Charlier, 2006). Cela suppose l'acquisition d'une certaine autonomie de gestion et de décision.

2. L'*empowerment* organisationnel par le renforcement des capacités opérationnelles correspond à l'acquisition par l'organisation à la fois d'un pouvoir d'agir ou « *power to* », autrement dit « un pouvoir créateur [...] qui rend apte à accomplir des choses » (Caubergs 2002, cité par Langevin, 2009 : 24).

Pour Charlier, le « pouvoir d'[agir] » implique toute une gamme de capacités :

[...] la capacité de prendre des décisions, d'avoir de l'autorité, de solutionner les problèmes et de développer une certaine créativité qui rend apte à accomplir des choses. La notion renvoie donc aux capacités intellectuelles (savoir et savoir-faire) et économiques (avoir); à l'accès et au contrôle des moyens de production et des bénéfices. (Charlier, 2006 : 7)

3. L'*empowerment* organisationnel par le renforcement des capacités relationnelles comporte deux volets. Le premier volet en lien avec « le pouvoir sur » concerne le renforcement de l'influence de l'organisation sur les autres acteurs. Reprenant les idées de March qu'il considère comme un des précurseurs du concept d'influence, Springuel le définit comme « la capacité d'un acteur à modifier les attentes, intérêts ou aspirations d'un

autre acteur en relation avec ses propres attentes, intérêts et aspirations » (March, 1955, cité par Springuel, 2010 : 2). Dans cette optique, l'influence suppose un certain pouvoir de « persuasion » (Harbulot et Springuel, 2009 : 8) permettant à l'organisation de provoquer des changements chez les autres acteurs par rapport à ses objectifs.

Cette conception rejoint celle de Tedongmo Teko et Bapes Ba Bapes qui estiment que, dans le contexte des relations entre les organisations, l'influence « vise à provoquer des changements, à produire des comportements susceptibles de permettre à une organisation d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés » (Tedongmo Teko et Bapes Ba Bapes, 2010 : 2). Nous estimons, dans cette optique, que la dimension d'influence dans l'*empowerment* organisationnel correspond au « pouvoir sur » ayant trait à « un pouvoir qui s'exerce sur quelqu'un ou, de manière moins négative, qui permet de guider l'autre » (Charlier, 2006 : 7) selon ses propres objectifs.

Le deuxième volet de l'*empowerment* organisationnel par le renforcement des capacités relationnelles est en rapport avec le « pouvoir avec » et implique la participation de l'organisation aux réseaux d'acteurs. Étant donné que les réseaux constituent des « lieux d'échange, d'expérience et d'information » (Balestrin, 2005 : 28), nous considérons que ce type d'*empowerment* renvoie au « pouvoir avec ». Ce dernier fait donc appel à la « solidarité, la capacité de s'organiser pour négocier et pour défendre un objectif commun » (Charlier, 2006 : 7). Cet auteur qualifie aussi ce type de pouvoir de « pouvoir collectif, organisationnel » compte tenu du fait que « collectivement, les gens sentent qu'ils ont du pouvoir lorsqu'ils s'organisent et s'unissent dans la poursuite d'un objectif commun ou lorsqu'ils partagent la même vision » (Charlier, 2006 : 7).

Soulignons que Balestrin distingue les réseaux formels ou contractuels « formalisés au moyen de termes contractuels, qui établissent des règles de conduite entre les acteurs » des réseaux informels ou de connivence « qui permettent les rencontres informelles entre les acteurs (entreprises, organisations professionnelles, institutions, universités,

associations, etc.) porteurs de préoccupations communes » (Knorringa et Meyer-Stamer, 1999, cités par Balestrin, 2005 : 28).

En résumé, nous retenons de toutes ces considérations théoriques que, comme l'affirme Langevin (2009), la dimension du pouvoir est centrale dans le concept d'*empowerment* organisationnel. Par ailleurs, à l'instar de l'approche de Foucault reprise par Charlier (2006), nous considérons l'*empowerment* « non pas comme un pouvoir, mais comme « 'des pouvoirs' à différents niveaux » (Charlier, 2006 : 21). C'est cette option qui guidera la définition et l'analyse de l'*empowerment* organisationnel d'une IMF au niveau du cadre opératoire de cette étude.

### **4.3 CADRE OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE**

Cette section présente le cadre opératoire de la recherche qui nous permet de dégager les variables et les indicateurs et de mettre en lien les concepts clés de l'étude définis aux points 4.1 et 4.2 du cadre conceptuel de la recherche, à savoir le partenariat interorganisationnel et l'*empowerment* organisationnel.

#### **4.3.1 *Empowerment* organisationnel des institutions de microfinance**

Prenant comme référence les trois niveaux d'*empowerment* organisationnel (le renforcement des capacités internes, opérationnelles et relationnelles) issus de la combinaison des trois approches ici adoptées (Perkins et Zimmerman, 1995; Pastiaux-Murphy, 2004, et Charlier, 2006) et se situant dans le contexte particulier des organisations de microfinance, cette thèse propose une compréhension originale de l'*empowerment* d'une institution de microfinance sous trois angles d'analyse.

Premièrement, l'*empowerment* organisationnel d'une IMF est envisagé comme un processus d'acquisition d'un « pouvoir interne » ayant un double sens. D'un côté, le pouvoir interne est vu en termes d'accès aux ressources économiques (avoir) et aux

connaissances techniques spécifiques au système de microfinance (savoir et savoir-faire) lui permettant d'être le maître de ses actions. D'un autre, le pouvoir interne s'exprime sous forme de changements internes de l'IMF portant sur sa structure (mission, vision, valeurs, ressources) et la gestion interne des programmes et des ressources.

Deuxièmement, l'*empowerment* organisationnel d'une IMF est considéré sous l'angle du renforcement opérationnel incarné par l'acquisition d'un pouvoir d'agir. D'après les travaux qui se sont intéressés aux institutions de microfinance (IMF), les capacités d'agir d'une IMF s'expriment par la croissance au niveau de deux dimensions : la croissance intensive et la croissance extensive (Gonzalez-Vega et *al.*, 1997) de ses services. La croissance intensive des services de crédit et d'épargne d'une IMF résulte de plusieurs facteurs, entre autres « un accroissement au niveau de la productivité [...], l'innovation technologique [...], l'efficacité [des services] liée à davantage d'encouragement en matière de performance du personnel, des enseignements et de l'expérience acquise » (Gonzalez-Vega et *al.*, 1997 : 167).

La croissance extensive, de son côté, suppose « la prestation d'une large gamme de services financiers à un grand nombre de populations pauvres » (Gonzalez-Vega et *al.*, 1997 : 145). Elle se fait généralement par la création de nouvelles agences et/ou l'invention de nouvelles zones d'activités afin d'accéder aux nouveaux clients (Gonzalez-Vega et *al.*, 1997). Le pouvoir d'agir des IMF est donc perçu, dans cette recherche, à travers leurs capacités techniques et financières facilitant la conception de services microfinanciers plus larges, plus adaptés et plus efficaces (croissance intensive) et l'élargissement de l'offre de services aux clientèles populations pauvres (croissance extensive).

Troisièmement, nous définissons l'*empowerment* organisationnel d'une IMF comme un processus d'acquisition d'un « pouvoir avec » par l'établissement des relations partenariales et/ou la participation aux réseaux formels et informels des acteurs pouvant exercer une influence sur les enjeux relatifs au secteur de la microfinance et/ou aux programmes et politiques de développement local. Dans cette même logique,

l'*empowerment* de l'IMF est également envisagé sous la dimension de l'exercice d'un « pouvoir sur » ses partenaires dans l'optique d'influencer les bases du partenariat. Ces deux types de pouvoir correspondent au renforcement relationnel.

Pour cette thèse, nous optons pour l'analyse conjointe de ces trois aspects de l'*empowerment* organisationnel. Ainsi, les variables retenues pour des fins d'analyse de l'*empowerment* organisationnel dans le cadre du partenariat sont le renforcement de capacités internes, le renforcement de capacités opérationnelles et le renforcement de capacités relationnelles. Nous présentons, dans le tableau n°5, un cadre opératoire intégrant les trois définitions retenues au niveau de chaque variable.

**Tableau 5 : Cadre opératoire du concept d'Empowerment organisationnel**

<b>Variables</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Source de vérification</b>
<b>Pouvoir interne/ capacités internes</b>	<b>Structure / organisation interne</b>	a. Mission-objectifs-valeurs b. Programmes c. Stratégies	Plans d'action Rapports des activités Rapports des réunions des organes
	<b>Gestion interne</b>	a. Règlement interne et procédures b. Plans d'affaire c. Moyens de reportage	Rapports de formation
<b>Pouvoir d'agir/ Capacités opérationnelles</b>	<b>Croissance intensive du portefeuille de crédits</b> : <sup>35</sup>	<b>Intensité des activités de prêts : progression au niveau de :</b> a. Nombre de crédits décaissés b. Montant de crédits décaissés c. Produits de crédits d. Services financiers et non financiers	Plans d'action Rapports des activités Rapports financiers des IMF
	<b>Croissance extensive du</b>	<b>Croissance du réseau d'agences : un plus grand</b>	Plans d'action Rapports des

<sup>35</sup> La croissance intensive du portefeuille de crédits « résulte de la productivité accrue [...] de l'innovation technologique, d'une efficacité accrue liée à davantage d'encouragements en matière de performance du personnel, des enseignements et de l'expérience acquise » (Gonzalez-Vega et al., 1997 : 167).

	<b>portefeuille de crédits<sup>36</sup></b>	rayon d'action : a. Types de bénéficiaires b. Nombre de bénéficiaires (emprunteurs et déposants) c. Zones d'activités	activités
<b>Pouvoir avec / Capacités relationnelles</b>	<b>Réseaux des acteurs de microfinance</b>	a. Types des réseaux d'acteurs du secteur de la microfinance b. Nombre de rencontres c. Rôle de l'IMF dans les réseaux d'acteurs locaux. d. Projet de participation aux collectifs ou aux associations e. Réalisations favorables à l'évolution des politiques et des activités des IMF.	Contrats Plans d'action Rapports des activités
<b>Pouvoir avec et pouvoir sur/ Capacités Relationnelles</b>	<b>Influence sous forme de leadership</b>	a. Exercice d'une autorité dans les réseaux d'acteurs b. Influence dans les modifications apportées dans la relation partenariale c. Projet de modifications de la relation partenariale	Rapports des activités Rapports de réunion
	<b>Influence sous forme d'innovation</b>	Changement de la tendance majoritaire du secteur suite aux idées originales de l'organisation	Rapports des activités

**Source :**Élaboré par l'auteure à partir de Terrafina Microfinance (2010), Navarro-Pires (2009), Ninacs (2009), Charlier (2006), Nsabimana (2004), Mayoukou (1999), Wampfler et Baron (2002), AQUADEV (2007), Balestrin (2005), Site internet de Terrafina.

Analyser l'*empowerment* organisationnel sous ces quatre axes du pouvoir : pouvoir en (capacités internes), pouvoir de (capacités opérationnelles), pouvoir avec (capacités relationnelles) et pouvoir sur (capacités relationnelles), en se situant dans le cadre du partenariat interorganisationnel développé entre les institutions de microfinance et les

<sup>36</sup> La croissance extensive renvoie à « la prestation d'une large gamme de services financiers à un grand nombre de populations pauvres » (Gonzalez-Vega et al., 1997 : 145). [...] Se traduit par une organisation plus importante » (Gonzalez-Vega et al., 1997 : 167).

organismes internationaux d'appui à la microfinance, se veut être la contribution théorique de cette thèse.

#### **4.3.2 Partenariat interorganisationnel en vue de l'*empowerment* du système de microfinance**

Une vision orientée vers la relation de causalité soutient que l'*empowerment* des organisations envisagé en termes de renforcement de leurs capacités représente un effet possible du partenariat qu'elles développent entre elles (Vasconcellos, 2009; Pastiaux-Murphy, 2004; Horton et *al.*, 2004; Talbot, 2003; Morgan, 1998). Cette même approche considère que le partenariat établi dans un but de l'*empowerment* organisationnel représente une action séquentielle et multidimensionnelle.

Dans cette optique, Morgan (1998) décrit l'*empowerment* dans un cadre de partenariat international entre les organisations comme un processus passant par plusieurs étapes englobant plusieurs méthodes et stratégies entreprises par les partenaires locaux et internationaux dans le but d'atteindre un meilleur rendement.

Adoptant l'approche-processus<sup>37</sup>, Pastiaux-Murphy (2004) analyse le partenariat en vue de l'*empowerment* organisationnel sous trois formes de capacités organisationnelles distinctes. Il y a d'abord le renforcement de son organisation interne en lien avec sa structure et sa gestion interne. Ensuite vient le renforcement opérationnel visant le renforcement des capacités de production de services. Et, enfin, le renforcement relationnel qui, selon l'auteur, cherche à « renforcer les capacités de l'organisation à nouer les relations de travail avec les acteurs qui l'entourent » (Pastiaux-Murphy, 2004).

Placé dans le contexte de la microfinance et nous inspirant des trois variables de l'*empowerment* organisationnel retenues pour cette étude (voir tableau n°5), nous considérons que le partenariat interorganisationnel en vue de l'*empowerment* des

---

<sup>37</sup> L'approche-processus « considère l'organisation dans son ensemble et surtout dans sa complexité [...]. Elle se situe nécessairement dans le long terme car elle se donne pour but d'initier ou d'accompagner les processus de changement au sein de l'organisation et chez ses membres » (Pastiaux-Murphy, 2004 : 65).

institutions de microfinance (IMF) est un processus visant à renforcer leurs capacités internes, à améliorer et augmenter les produits et les services offerts à leurs clientèles et à établir des relations évolutives avec les acteurs œuvrant dans le même secteur, y compris les organisations partenaires. Cette définition nous amène à distinguer trois variables du concept de partenariat interorganisationnel en vue de l'*empowerment* : le renforcement du pouvoir interne de l'organisation, le renforcement du pouvoir opérationnel et le renforcement du pouvoir relationnel.

Le renforcement du pouvoir interne sera observé à travers de la structure (mission et objectifs) et la gestion interne de l'organisation (manuel de procédures, plans d'actions, etc.), tandis que le renforcement du pouvoir opérationnel sera analysé à partir des capacités financières et techniques déterminant la qualité et la quantité des produits et services offerts à la clientèle de l'organisation concernée, en l'occurrence l'institution de microfinance (IMF).

Au niveau du renforcement du pouvoir relationnel, trois dimensions ont été identifiées en prenant référence sur les caractéristiques du partenariat interorganisationnel (voir tableau n°4) Il s'agit de : l'engagement contractuel, l'équité partenariale et le réseautage.

Pour ce qui concerne spécialement l'équité partenariale, il nous semble important de souligner que quelques auteurs (Castel, 2004; Favreau et Fréchette, 2002a) constatent une évolution du partenariat Nord/Sud vers des échanges équitables entre les partenaires. À ce propos, Castel parle d'« une autre solidarité Nord-Sud » (Castel, 2004 : 338). C'est-à-dire une solidarité qui inverse les relations traditionnelles de dépendance et de clientélisme des organisations du Sud vis-à-vis de celles du Nord pour rechercher « un équilibre et une réciprocité » entre les partenaires (Castel, 2004 : 341). Cependant, cette évolution suppose « de promouvoir un transfert des capacités, afin que les organisations du Sud deviennent maîtresses de leurs choix et capables de les réaliser » (Castel, 2004 : 340).

D'autres auteurs sont en accord avec la prise en compte de cet aspect important du partenariat qu'ils prennent le soin de décrire, chacun à leur façon. Vexiau parle du partenariat équilibré respectant les responsabilités de parties concernées « dans lequel chacun joue son propre rôle dans sa responsabilité propre » (Vexiau, 1997 : 2). Lévesque, lui, emploie le terme de partenariat véritable conditionné par « la reconnaissance des expertises et ressources réciproques combinée à la négociation devant mener à des décisions communes » (Lévesque, 2001 : 334). Pour sa part, Panet-Raymond utilise le terme de partenariat réel mais relève les mêmes valeurs de respect et reconnaissance mutuels, de complémentarité et de négociation à tous les stades du partenariat qu'il décrit en ces termes :

Le partenariat réel peut se définir comme un rapport égalitaire et équitable entre deux parties différentes par leur nature, leur mission, leurs activités, leurs ressources et leur mode de fonctionnement. Dans ce rapport, les deux parties ont des contributions mutuelles différentes mais jugées mutuellement également essentielles. Le partenariat réel est donc fondé sur un respect et une reconnaissance mutuelle des contributions et des parties impliquées dans un rapport d'interdépendance. L'objet du partenariat devient un échange de services ou de ressources de nature différente mais de poids et de valeurs comparables ou reconnues comme telles par les parties impliquées. L'objet du partenariat peut aussi être la création d'un projet commun ou d'une ressource (*joint venture*). Enfin, ce partenariat laisse la place à des espaces de négociation où les parties peuvent définir leur projet commun. (Raymond, 1991 : 64)

Certes le partenariat équilibré entre les organisations du Sud et celles du Nord ne va pas de soi. Ce type de partenariat représente, selon Panet-Raymond, « un défi de taille entre des parties si différentes » (Raymond, 1997 : 74). Toutefois, nous convenons avec cet auteur que la vraie relation de partenariat se construit sur la complémentarité et l'équité même si cela est une longue démarche exigeant beaucoup de persévérance (Panet-Raymond, 1997).

D'après les rapports d'activité des organismes internationaux d'appui à la microfinance au Rwanda, les partenariats IMF/ organismes internationaux d'appui à la microfinance visent à atteindre la complémentarité entre les partenaires. De ce fait, les

relations partenariales traduisent un processus orienté vers la solidarité bénéfique à toutes les parties. Pour Mayoukou, la recherche de la complémentarité entre les institutions partenaires dans le système microfinancier s'explique par « la volonté de ces institutions de diffuser, réunir leurs connaissances et développer un processus d'apprentissage réciproque » (Mayoukou, 1999 : 183). La complémentarité peut concerner le partage et l'échange de biens matériels (le capital financier, les infrastructures, etc.), du savoir (informations et connaissances) et du savoir-faire (compétences spécifiques) » (Fall, 2010; Mayoukou, 1999).

**Tableau 6 : Cadre opératoire du partenariat interorganisationnel en vue de l'empowerment**

<b>Variables</b>	<b>Dimension</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Sources de vérification</b>
<b>Renforcement de capacités internes</b>	Dimension de structure interne	Vision-Mission-objectifs-valeurs Programmes-projets Organes administratifs	Contrats Plans d'action Rapports des activités
	Dimension de gestion interne	Règlement interne et procédures Plans d'affaire Moyens de reportage	Manuel d procédures
<b>Renforcement de capacités opérationnelles</b>	Dimension financière :	<u>Financement direct de l'IMF par l'organisme d'appui</u> : subventions - prêts et investissements	Contrats Plans d'action Rapports des activités Rapports financiers des IMF
		<u>Intermédiation financière par l'organisme d'appui</u> : Garanties sur les prêts des banques, contrats de financement entre l'IMF et le réseau des investisseurs	
	Dimension technique :	<u>Prestation mutuelle de services</u> : Intermédiation entre les IMF et les clients et/ou entre l'organisme d'appui et les clients, audit, suivi, aide à la mise en place des structures des IMF, <u>Assistance technique</u> : -informatisation des IMF -Création de nouveaux produits au sein des IMF	Contrats Plans d'action Rapports des activités Rapports financiers des IMF Rapports de formation

Variables	Dimension	Indicateurs	Sources de vérification
		-Soutien dans les procédures de gestion des programmes et des processus internes des IMF <u>Formations et perfectionnement des clients, des membres des organes des IMF, du personnel</u>	
<b>Renforcement de capacités relationnelles</b>	Engagement contractuel	<u>Négociations</u> <u>Accord formel avec le partenaire sur :</u> Le projet commun Mission et buts du partenariat Engagement contractuel Les règlements Les valeurs : respect mutuel	Contrats Plans d'action Rapports Mission de l'organisme d'appui et celle de l'IMF
	Réseautage	Participation aux réseaux d'acteurs locaux, régionaux, internationaux	
	Influence	Rôle joué dans les réseaux Influence sur l'orientation du partenariat	
	Évolution	<u>Équité partenariale en termes de :</u> <u>1. Investissement mutuel au partenariat</u> -Matériel : temps, ressources -Humains : personnel -Financiers : financements <u>2. Valeurs : respect mutuel, partage de responsabilités, de risques, de ressources, bénéfiques</u>	

**Source :** Conçu par l'auteure à partir de Moulin et Teuwa Nkeuwo (2011), Tedongmo Teko et Bapes Ba Bapes (2010), Springuel (2010), Fall (2010, 2007), Terrafina Microfinance (2010), Nsabimana (2004), Mayoukou (1999), Wampfler et Baron (2002), AQUADEV (2007), Balestrin (2005), Site internet de Terrafina, Pastiaux-Murphy (2004) et Horton et *al.* (2004)

Épousant le point de vue des précédents auteurs sur la complémentarité partenariale et admettant que le partenariat en matière de microfinance est un processus qui évolue dans le temps (Moulin et Teuwa Nkeuwo, 2011), nous abordons le développement de la relation partenariale IMF/organisme d'appui en termes de son évolution vers un partenariat

équilibré qui sera analysé sous l'angle des rapports complémentaires et respectueux et du partage de responsabilités, de risques, de ressources, de bénéfices et des investissements.

#### **4.4 QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE**

Le questionnement principal qui se dégage des conceptualisations de la partie précédente porte sur la problématique relative à l'*empowerment* organisationnel susceptible de se développer dans le cadre du partenariat interorganisationnel en microfinance. Dans ce sens, la principale question de recherche est ainsi formulée : Quelle est la nature des relations partenariales entre les organismes internationaux d'appui à la microfinance et les institutions de microfinance (IMF) et quelle est son influence sur le renforcement des capacités des IMF dans l'accomplissement de leur mission sociale envers les populations pauvres?

S'inspirant des indicateurs du processus de partenariat interorganisationnel en vue de l'*empowerment* dans le système de microfinance (voir tableau 6 au point 4.3), cette recherche aborde le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance en termes d'un engagement contractuel et privilégie trois angles d'analyse, lesquelles soutiennent les objectifs et les questions de recherche. Nous cherchons ainsi des éléments de réponses en posant quatre questions relatives, respectivement, au type d'engagement et aux formes de renforcement de capacités organisationnelles aux points de vue interne, opérationnel et relationnel.

##### **4.4.1 Questions spécifiques de recherche**

- a) Le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance revêt-il les caractéristiques d'un engagement interorganisationnel contractuel?
- b) Le partenariat IMF/organismes contribue-t-il à l'acquisition des stratégies d'organisation interne et des ressources favorables à l'amélioration et l'extension

des services de microfinance à un grand nombre de populations pauvres exclus de services de microfinance?

- c) L'engagement dans les relations de partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance permet-il aux IMF de prendre une part active aux réseaux d'acteurs de développement local qui influencent les politiques et les stratégies d'intervention des IMF auprès des populations à faibles revenus?
- d) Dans un contexte partenarial IMF/organisme d'appui à la microfinance, les institutions de microfinance développent-elles les capacités d'influence pouvant faire évoluer les bases de la relation avec l'organisme d'appui à la microfinance vers un partenariat équilibré qui valorise les complémentarités et le partage de responsabilités, de risques, de ressources, de bénéfices et des investissements des deux parties dans un projet commun de développement local?

#### **4.4.2 Objectifs de recherche**

Par le biais de la réponse à ces questions spécifiques, la présente recherche a pour but de :

- a) Comprendre le processus d'établissement du partenariat IMF/Organismes internationaux d'appui à la microfinance afin de déterminer s'il revêt les caractéristiques d'un engagement interorganisationnel contractuel en distinguant ses principales étapes, son objet ainsi que les motivations, les attentes et les investissements de chaque partie dans le processus partenarial.
- b) Déterminer si le partenariat IMF/Organismes contribue à l'acquisition des stratégies d'organisation interne et des ressources et compétences susceptibles d'augmenter leurs capacités internes, opérationnelles et relationnelles dans l'amélioration et/ou l'extension des services de microfinance à un grand nombre de populations pauvres exclues de services de microfinance.

- c) Examiner si, tout au long du processus de partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance, les institutions de microfinance acquièrent des capacités de faire évoluer leur relation vers un partenariat équilibré.



## **CHAPITRE 5 :**

### **DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

Ce chapitre expose la démarche méthodologique de la recherche. Il explique le positionnement épistémologique et les diverses dimensions méthodologiques ayant permis de recueillir les données de recherche dont la présentation et l'analyse font l'objet des trois derniers chapitres.

D'après Gauthier, « la méthodologie de la recherche englobe à la fois la structure de l'esprit et de la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme (méthode et méthodes) » (Gauthier, 1992 : 9). Ce chapitre présente la démarche méthodologique de l'étude en trois étapes. La première montre l'ancrage épistémologique de la recherche. La deuxième présente le contexte géographique, administratif et économique de l'étude. La troisième étape précise les considérations méthodologiques relatives à la population d'étude, la technique d'échantillonnage, les méthodes de collecte et d'analyse des données et le calendrier de la recherche.

#### **5.1 POSITIONNEMENT DANS LA RECHERCHE QUALITATIVE ET INTERPRÉTATIVE**

Nous tenons à préciser, d'ores et déjà, que l'épistémologie est une science qui s'intéresse à « la forme que prennent les connaissances et la façon dont elles sont construites ». Au point de vue épistémologique, notre recherche se situe à la fois dans la démarche qualitative et interprétative. Elle prend aussi un ancrage dans le paradigme interprétatif qui se fonde sur l'approche processuelle des relations de partenariat.

Il faut souligner que dans l'étude des relations partenariales, deux approches se distinguent : les approches factorielles orientées vers l'analyse des facteurs externes et internes à l'origine des relations de partenariat et les approches processuelles qui focalisent sur la compréhension de l'évolution de la relation partenariale (Leroux et Sauvé, 2004). Dans le courant d'analyse processuelle des relations partenariales, leur développement est appréhendé en termes de « comment et pourquoi » (Leroux et Sauvé, 2004 : 3). D'après ces auteures, les analyses du processus de relations de partenariat peuvent se fonder autant sur la compréhension de leur dimension contextuelle que sur les appréciations des acteurs quant à l'équité de leurs relations qui permettent de faire une certaine interprétation (Leroux et Sauvé, 2004).

Pour ce qui concerne cette étude, l'objectif étant de comprendre l'évolution des relations partenariales IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance et leur contribution à l'*empowerment* organisationnel des IMF, elle souscrit à l'approche processuelle et adopte une démarche interprétative. Selon Mbengue et Vendangeon-Derumez (1999), les études qui se réclament de la démarche interprétative sont celles dans lesquelles « le chercheur par son interprétation des données se fait une représentation la plus proche possible de la façon dont les acteurs perçoivent de la réalité [...]. Les données sont des interprétations de la réalité » (Mbengue et Vendangeon-Derumez, 1999 : 3). Dans ce sens, le fondement essentiel du paradigme interprétatif ayant émergé au XX<sup>ème</sup> siècle (Audet et Larouche, 1988) est la compréhension du contexte analysé tel que perçu par les acteurs (Burrell et Morgan, 1979; Audet et Larouche, 1988).

Dans cette logique, la compréhension du processus de partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance est abordée à travers les informations contenues dans la documentation et les appréciations des participants provenant des cas de notre étude, recueillies par des méthodes qualitatives (les entrevues semi-dirigées). Elle a aussi privilégié les méthodes d'analyse qualitative des données pour en dégager le sens dans « une vision holistique, globale, du contexte étudié » (Da Silva, 2001 : 118).

Par conséquent, comme le caractère qualitatif d'une étude lui vient du choix des méthodes de recueil et d'analyse de données (Pelletier et Demers, 1994), en privilégiant la recherche du sens que les acteurs attribuent aux faits étudiés, cette recherche est de nature qualitative. À ce propos, Mbengue et Vendangeon-Derumez (1999) précisent que c'est le statut des données qui détermine la nature de la recherche. Ainsi, notre recherche prend une double inscription dans les études qualitatives et interprétatives.

## **5.2 MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE : TERRAIN DE RECHERCHE**

### **5.2.1 Situation géographique et administrative du Rwanda**

Le terrain de recherche pour cette étude se situe au Rwanda, un pays de l'Afrique subsaharienne situé au cœur de la région des grands lacs avec pour pays limitrophes le Congo démocratique à l'ouest, la Tanzanie à l'est, le Burundi au sud et l'Ouganda au nord (voir Annexe 8). Suite à la révision de la structure territoriale de 2005-2006, le Rwanda compte cinq niveaux administratifs : les provinces incluant la ville de Kigali, les districts, les secteurs, les cellules et les villages. Le plus grand échelon est celui de province. Il y a quatre provinces : Nord, Sud, Ouest, Est et la ville de Kigali (voir Annexe 9).

La ville de Kigali et les quatre provinces comprennent 30 districts, subdivisés en 146 secteurs et 2148 cellules. Les districts dans lesquels se trouvent les agences des IMF où s'est déroulée la recherche sont présentés dans le tableau ci-après :

**Tableau 7 : Provinces et districts constituant le terrain de recherche**

<b>Province</b>	<b>District</b>	<b>IMF</b>
<b>Ville de Kigali</b>	Nyarugenge	Swift S.A.
	Kicukiro	Amasezerano Community Banking S.A.
<b>Province du Sud</b>	Muhanga, Kamonyi	Unicam <i>Ejoheza</i>
<b>Province du Nord</b>	Musanze	Unicam <i>Wisigara</i>

**Source :** Élaboré par Ngabonzima (2013)

### 5.2.2 Contexte socio-économique du Rwanda

D'après les données démographiques du dernier recensement général de la population qui a eu lieu en 2002, le Rwanda dispose de 8 128 553 habitants sur une superficie de 26338 km<sup>2</sup>. Il enregistre par conséquent une des plus fortes densités démographiques (321 hab./km<sup>2</sup>) (MINECOFIN<sup>38</sup>, 2002). Du point de vue économique, il compte parmi les pays les plus pauvres du monde comme le montrent les indicateurs socioéconomiques comparatifs qui sont présentés dans l'encadré n°3. Cela crée une forte inadéquation entre les ressources économiques disponibles et les besoins de la population.

En effet, avec une économie essentiellement fondée sur la production agricole insuffisante suite à la rareté des terres arables et au surpeuplement, le pays fait face aux problèmes récurrents d'alimentation, de chômage et de faibles revenus de la population. L'activité agricole constitue la principale source de revenus pour 91% de la population rwandaise active, alors que les secteurs manufacturiers et celui de services n'emploient respectivement que 2% et 7%. L'agriculture représente donc le pilier économique du

<sup>38</sup> Ministère des Finances et de la Planification Économique.

Rwanda avec 44% du PIB, tandis que les secteurs de l'industrie et de services représentent 21% et 35% (MINAGRI, 2004, ONAPO, 2003)<sup>39</sup>.

Par conséquent, les problèmes enregistrés au niveau du secteur agricole sont considérés comme les principales causes de l'extrême pauvreté des ménages au Rwanda. Il s'agit notamment de la stagnation du taux de croissance de la production agricole depuis les années 2000 (12% selon les données de la BAD<sup>40</sup> et FAD<sup>41</sup>, 2008) et de l'insuffisance de la superficie cultivable par famille (0,76 Ha, en moyenne).

---

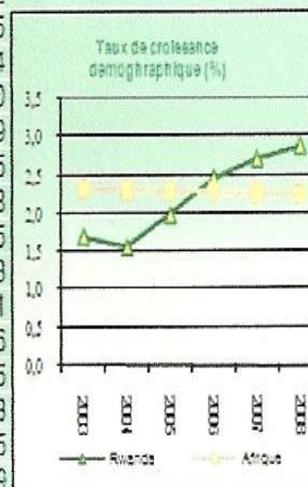
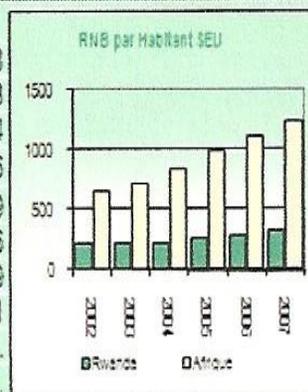
<sup>39</sup> ONAPO : Office nationale de la population créé en 1981 avec pour mission d'étudier les problèmes liés à la croissance démographique et de proposer des solutions.

<sup>40</sup> BAD Banque Africaine de développement.

<sup>41</sup> Fonds africain de développement.

### Encadré n° 3 : Indicateurs socioéconomiques comparatifs

	Année	Rwanda	Afrique	Pays en Développement	Pays Développés
<b>Indicateurs de Base</b>					
Superficie (000 Km²)		26	30 323	80 976	54 658
Population totale (millions)	2008	10,0	985,7	5 523,4	1 226,3
Population urbaine (% of Total)	2008	18,5	39,2	44,0	74,4
Densité de la population (au Km²)	2008	380,0	32,5	23,0	49,6
Revenu national brut (RNB) par Habitant (\$ EU)	2007	320	1 226	2 405	38 579
Participation de la Population Active - Total (%)	2005	50,5	42,3	45,6	54,6
Participation de la Population Active - Femmes (%)	2005	51,2	41,1	39,7	44,9
Valeur de l'Indice sexospécifique de dével. hum	2006	0,433	0,482	0,694	0,911
Indice de développement humain (rang sur 174 pa	2006	165	n.a.	n.a.	n.a.
Population vivant en dessous de \$1 par Jour (%)	2005	56,8	34,3	25,0	...
<b>Indicateurs Démographiques</b>					
Taux d'accroissement de la population totale (%)	2008	2,9	2,3	0,3	1,2
Taux d'accroissement de la population urbaine (%)	2008	4,2	3,3	2,5	0,5
Population âgée de moins de 15 ans (%)	2008	42,9	40,9	16,6	27,4
Population âgée de 65 ans et plus (%)	2008	2,4	3,4	16,7	8,0
Taux de dépendance (%)	2008	83,8	79,5	47,7	53,9
Rapport de Masculinité (hommes pour 100 femmes)	2008	93,4	99,3	94,3	101,5
Population féminine de 15 à 49 ans (%)	2008	25,5	24,2	24,3	25,8
Espérance de vie à la naissance - ensemble (ans)	2008	46,7	54,5	76,7	67,5
Espérance de vie à la naissance - femmes (ans)	2008	48,3	55,6	67,5	80,3
Taux brut de natalité (pour 1000)	2008	44,2	35,7	11,0	20,1
Taux brut de mortalité (pour 1000)	2008	16,9	13,0	10,4	8,6
Taux de mortalité infantile (pour 1000)	2008	111,0	83,9	7,1	48,5
Taux de mortalité des moins de 5 ans (pour 1000)	2008	185,3	137,4	8,8	72,3
Indice synthétique de fécondité (par femme)	2008	5,8	4,6	1,6	2,5
Taux de mortalité maternelle (pour 100000)	2005	750	683,0	450	9
Femmes utilisant des méthodes contraceptives (%)	2006	20,0	29,7	61,0	75,0



Source : African development bank group (2009 : Appendice III)

Mesurée en termes d'incapacités d'effectuer les dépenses minimales annuelles par adulte et par an, soit 64000<sup>42</sup> RWF<sup>43</sup> pour les dépenses générales, et 45000 RWF<sup>44</sup> pour les dépenses alimentaires seulement, l'extrême pauvreté est constatée dans 60% des ménages rwandais avec une proportion plus élevée de ménages vivant en dessous du seuil de la pauvreté en milieu rural (68%) qu'en milieu urbain (53%) Cette situation de dénuement s'exprime par les problèmes diversifiés au niveau de la santé, de la nutrition, du logement, de la scolarisation des enfants, etc. (MINAGRI, 2004).

Pour remédier à cette situation alarmante, les autorités rwandaises ont pris la décision de mettre en valeur des secteurs autres que l'agriculture dans le cadre de la réduction de la pauvreté au milieu rural et urbain. C'est dans ce sens que la Vision 2020 ayant le statut de cadre global de référence ainsi que d'autres programmes et/ou politiques de lutte contre la pauvreté ont vu le jour.

### **5.2.2.1 Vision 2020 pour le développement au Rwanda**

C'est vers la fin de la décennie 1990 que, confronté à plusieurs enjeux d'ordre socio-économique dont celui de déterminer « quelles sont les transformations nécessaires pour se sortir d'une situation sociale et économique profondément insatisfaisante » (Ansoms et *al.*, 2011 : 261), le Rwanda a élaboré une stratégie nationale de développement connue sous le nom de « Vision 2020 ». Cette dernière est considérée comme le plan directeur de développement et de lutte contre la pauvreté. L'ambition du gouvernement rwandais étant de réaliser de grands changements en un temps record, les objectifs assignés à la Vision 2010 sont tout autant de grande ampleur. Cela apparaît tant dans la mission principale de la Vision 2020 que dans ses objectifs. Pour une période de 20 ans, la mission principale de la Vision 2020 est de :

---

<sup>42</sup> 1 dollar canadien se convertit en 621,263 francs rwandais selon le taux de change du 5 septembre 2016 ([http://fr.coinmill.com/CAD\\_RWF.html#CAD=1](http://fr.coinmill.com/CAD_RWF.html#CAD=1))

<sup>43</sup> RWF est le symbole abrégé pour le Franc Rwandais.

<sup>44</sup> Seuil de pauvreté des ménages rwandais estimé en 2001 (MINAGRI, 2004).

Hisser le pays au rang d'une économie intermédiaire, avec une population jouissant d'une meilleure santé et mieux formée, une espérance de vie passant à 55 ans, un taux d'alphabétisation de 100% et un revenu par habitant de 900 \$ à l'horizon de 2000. (African Development Bank Group, 2009 : 1)

En fait, tel que nous l'avons ci-haut souligné, le secteur agricole ne peut plus à lui seul combler les besoins de la population rwandaise, ce qui amène le gouvernement rwandais à vouloir miser plus sur le renforcement des autres secteurs d'activité, notamment l'entrepreneuriat, pour la période de 2000 à 2020. En effet, comme le précisent Ansoms et *al.*,

La Vision 2020 vise à diminuer le nombre de personnes dépendant de l'agriculture pour qu'elles ne représentent plus que 50% [...]. Dans un pays où les terres deviennent de plus en plus rares, il y a un besoin évident de stratégies à envisager pour accompagner la transformation économique du secteur agricole vers d'autres secteurs. (Ansons et *al.*, 2011 : 261)

Dans ce sens, l'axe principal de cette stratégie est la promotion du secteur privé moderne et compétitif privilégiant la créativité individuelle et collective. De plus, les points fondamentaux de la Vision 2020 sont conçus en fonction des sept objectifs de développement du millénaire mais adaptés au contexte rwandais comme le montre l'encadré n°4 :

**Encadré n° 4 : Tableau comparatif de la vision 2020 pour le développement au Rwanda et les objectifs de développement du millénaire**

**1. Pauvreté, croissance économique :**

**Vision 2020** : Ramener le pourcentage de la population qui vit sous le seuil de la pauvreté de 60 % à 30 % d'ici 2015; atteindre un taux annuel de croissance économique équivalant à 7% ou 8% du PIB d'ici 2020.

**OMD Réduire de moitié**, entre 1990 et 2015, le pourcentage de personnes dont le revenu est inférieur à un dollar par jour; réduire de moitié la proportion des gens qui souffrent de la faim.

**2. Égalité entre les sexes**

**Vision 2020** : Parvenir à ce que les femmes profitent autant que les hommes (50/50) de la formation tertiaire.

**OMD** : Éliminer les disparités entre les sexes au primaire et au secondaire d'ici

2005, et à tous les niveaux d'enseignement au plus tard en 2015.

### 3. Mortalité maternelle

**Vision 2020** : Ramener le taux de mortalité maternelle de 810/100 000 à 202/100 000 d'ici 2015; rendre des services de santé génésique accessibles à toutes les femmes.

**OMD** : Réduire de trois quarts le taux de mortalité maternelle entre 1990 et 2015.

### 4. Mortalité infantile et juvénile

**Vision 2020** : Ramener le taux de mortalité infantile de 107/1 000 à 35/1 000 d'ici 2015.

**OMD** : Réduire des deux tiers le taux de mortalité chez les enfants de moins de cinq ans, entre 1990 et 2015.

### 5. Alphabétisation, éducation de base

**Vision 2020** : Faire passer le pourcentage net d'inscription à l'école primaire de 72% à 100% d'ici 2015.

**OMD** : Faire en sorte que d'ici 2015 tous les enfants, où qu'ils vivent, aient la possibilité de terminer leurs études primaires.

### 6. Prévalence du sida

**Vision 2020** : Ramener le taux de prévalence de 14%\* à 5% d'ici 2020.

**OMD** : D'ici 2015, mettre fin à la propagation du VIH/sida et commencer à inverser la tendance.

### 7. Protection des sols contre l'érosion

**Vision 2020** : Faire passer le pourcentage des zones protégées de 20% à 70% d'ici 2020.

**OMD** : Mettre les principes du développement durable au cœur des politiques et programmes nationaux; inverser la tendance à la déperdition des ressources environnementales.

\* Estimation de 2000, révisée à la baisse depuis par l'ONUSIDA et ramenée de 7,6 à 3,4.

**Source** : ACIDI (2005)

Pour atteindre ces objectifs, la Vision 2020 a défini quatre domaines d'action et six piliers de développement en s'inspirant toujours des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) (Rwanda Development Gateway, 2005; ACIDI<sup>45</sup>, 2005).

- La dimension du genre ;
- La protection de l'environnement ;
- Les sciences et technologie incluant les technologies de l'information et de la communication (ITC);
- L'intégration régionale et internationale.

Les six piliers de la Vision 2020, quant à eux, concernent :

- Le renforcement des capacités institutionnelles;
- La bonne gouvernance;
- Le développement des ressources humaines fondé sur le savoir, le savoir-faire et l'amélioration de la qualité de vie;
- Le développement des infrastructures économiques;
- Le développement de l'entrepreneuriat et du secteur privé;
- La modernisation de l'agriculture et de l'élevage et le développement rural.

L'enjeu principal étant de lutter contre la pauvreté qui frappe tous les secteurs de la vie nationale d'ici l'an 2020, la Vision 2020 est envisagée comme une politique globale intégrant tout un ensemble de politiques et de stratégies de développement. A titre d'exemple, nous pouvons citer le programme stratégique de réduction de la pauvreté (PSRP), la politique nationale agricole, la politique nationale de microfinance, etc. Nous nous intéressons dans les lignes qui suivent au programme stratégique de réduction de la pauvreté et à la politique de la microfinance ayant un lien direct avec notre étude.

---

<sup>45</sup> ACIDI : Agence Canadienne de Développement International.

### 5.2.2.2 Programme stratégique de réduction de la pauvreté

Le programme stratégique de réduction de la pauvreté au Rwanda est présenté dans le document stratégique de réduction de la pauvreté (PRSP<sup>46</sup>). Ce dernier a été mis au point en 2000 par les institutions financières internationales sous l'égide de la Banque Mondiale (voir point 1.2). Il a été ensuite proposé aux pays en voie de développement comme un plan modèle de développement et de lutte contre la pauvreté (Ansoms, 2007). Le Rwanda a tout de suite adopté ce programme en élaborant un PRSP provisoire qui a été finalisé et approuvé en 2002. Ce premier PRSP couvrait la période de 2002-2005. Il a été suivi d'un deuxième pour la période de 2008-2012.

Le PRSP rwandais est vu comme une stratégie globale du pays dans ses efforts de lutte contre les causes et les conséquences de la pauvreté (MINECOFIN, 2007). Dans ce sens, en plus de suivre les lignes directrices du cadre de référence du PRSP en général, le PRSP rwandais a la particularité de s'inscrire dans la suite logique de la Vision 2020 dont il représente une stratégie de réalisation à moyen terme (MINICOFIN, 2008).

Les priorités du PRSP du Rwanda sont renfermées dans trois sous-programmes dits programmes-phares : « croissance durable pour les emplois et les exploitations, Vision 2020 Umurenge<sup>47</sup> et gouvernance » (MINECOFIN, 2007 :1). C'est dans le premier programme-phare consistant à promouvoir la création de l'emploi particulièrement dans le secteur privé que s'inscrivent les programmes de microfinance au Rwanda. En effet, dans ce volet correspondant à l'objectif de réduction de la pauvreté et de la croissance économique (voir encadré n°4), le PRSP accorde une importance particulière au système de microfinance.

À ce propos, le ministère des Finances et du Commerce au Rwanda précise dans le document de la politique de microfinance que :

---

<sup>46</sup> *Poverty reduction strategy paper*, mots anglais signifiant en français Document stratégique de réduction de la pauvreté (Ansoms, 2007).

<sup>47</sup> Programme de développement rural initié dans 30 secteurs administratifs les plus pauvres au Rwanda dans le but de d'accélérer la réduction de la pauvreté extrême au Rwanda (MINECOFIN, 2007).

Le premier Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) [de 2002-2005] définit dans les détails plusieurs interventions spécifiques programmées dans le domaine de microfinance. La nouvelle Stratégie de Développement Économique et de Réduction de la Pauvreté (EDPRS) [de 2008-2012] reconnaît également le rôle important de la microfinance dans les efforts de réduction de la pauvreté et de croître la croissance économique au Rwanda. (MINECOFIN, 2006 : 5)

C'est dans cette logique que les politiques nationales d'incitation aux investissements économiques et à l'accessibilité financière par les personnes à faibles revenus ont été élaborées. Ces dernières sont mises place en vue de soutenir spécialement les nouvelles politiques en faveur de l'intégration dans le secteur financier de nouveaux programmes de développement économique telle que celle de microfinance. Regardons maintenant la politique nationale de microfinance qui s'inscrit spécifiquement dans le processus de restructuration du système rwandais de microfinance afin de mieux saisir le fonctionnement de ce dernier.

### **5.2.2.3 La Politique nationale de la microfinance au Rwanda**

D'entrée de jeu, soulignons que dans le contexte financier au Rwanda, les institutions de microfinance se définissent selon la conception de la microfinance communément reconnue :

La définition la plus courante de la microfinance fait référence à l'offre de services financiers offerts à des individus ou des groupes d'individus pauvres, qui n'ont pas accès aux services financiers formels, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leur microentreprise. Les services financiers font référence à trois principaux types de services : 1) les services d'épargne ; 2) les services de microcrédit (c'est-à-dire des prêts d'un petit montant) à la consommation du ménage, en général à court terme ; 3) les services de microcrédit à l'investissement dans une microentreprise (Larivière et *al.*, 1998 : i).

Ainsi, tout comme ailleurs dans le monde, au Rwanda, les IMF sont des institutions financières offrant, aux populations pauvres, des services financiers d'épargne et de crédits (sous forme de micro-montants) auxquels elles ajoutent des services non financiers tels que

l'accompagnement<sup>48</sup>, les conseils, la formation, etc., ce qui les différencie des banques classiques. Tout en suivant la même logique générale de la microfinance, le fonctionnement des IMF<sup>49</sup> au Rwanda est défini par la politique nationale de la microfinance mise en place en 2006.

Cette politique représente « un cadre global dans lequel les rôles et responsabilités de tous les intervenants [en microfinance] sont définis et qui fournit également une série de normes pour les activités à venir » (MINECOFIN, 2006 : 22). Quelques raisons d'ordre national, régional et international qui sont ci-après développées servent de contexte d'émergence à la politique nationale de microfinance.

#### Le contexte de mise en place de la politique de microfinance au Rwanda

Comme il a été ci-haut souligné (voir point 5.2.2.2), l'adoption, en 2006, de la politique nationale de microfinance au Rwanda s'incarne dans le processus de réaménagement du système financier au Rwanda. Le projet d'élaborer cette politique a germé à la fin des années 1990 et le début des années 2000 suite au grand désordre au sein du secteur microfinancier au Rwanda. Ce dernier était alors très jeune car ce n'est qu'en 1975 qu'a été créée la première banque populaire accordant les microcrédits à la population (voir encadré n°5). Avant cette période, le système de microcrédit au Rwanda existait seulement sous forme d'organisations paysannes d'entraide financière communément appelées « ibimina » dans la langue rwandaise, mais généralement connues sous le nom de « tontines ».

Selon Uwanyilijuru, « les tontines sont des associations financières créées entre des personnes qui se connaissent bien en vue de collecter, par des cotisations, des sommes d'argent à verser à tour de rôle à chacun des membres » (Uwanyilijuru (2000 : 16). De

---

<sup>48</sup> par le biais des visites, des formations et des conseils prodigués aux clients en rapport avec l'élaboration et la bonne conduite de projets générateurs de revenus ainsi que la bonne gestion et le remboursement des crédits reçus des IMF.

<sup>49</sup> Le fonctionnement quotidien des IMF consiste dans l'offre de services financiers essentiels (le prêt et l'épargne) auxquels s'ajoutent les services d'accompagnement individuels et collectifs (formation, conseils, suivi, etc.)

telles organisations existent encore actuellement sur le territoire rwandais. Elles font partie des structures d'institution de microfinance reconnues au Rwanda<sup>50</sup>. Cependant, la plupart d'elles restent dans l'anonymat et ne disposent d'aucun statut légal alors qu'un cadre réglementaire leur offrant une personnalité juridique a été mise en place au cours des réformes de tout le secteur financier en général et de celui de la microfinance en particulier entreprises depuis 1995.

Dans ce processus de réorganisation de la structure financière, la responsabilité de réaménager et de superviser le système de microfinance fut confié à la banque nationale du Rwanda (BNR) en 1999. Cette dernière s'appliqua alors à régler le secteur de la microfinance en instituant, en 2002 et 2003, les instructions n°06/2002 et n°05/2003 dans le but de « de définir un cadre de gestion de ces institutions en vue d'assurer, en même temps, leur viabilité et la sécurité des dépôts des épargnants » (MINECOFIN, 2006 : 4).

Dans cette logique, ces deux instructions régissent les activités de la microfinance au Rwanda à plusieurs niveaux notamment la détermination de la procédure d'agrément, des ratios prudentiels à respecter ainsi que des exigences dans le cadre des systèmes de contrôle interne et de gestion d'informations des institutions de microfinance (IMF).

Parmi les exigences de ces deux instructions figure l'obligation de demander l'agrément auprès du BNR appliquée à partir de 2004. Suite à cette condition, certaines institutions de microfinance (IMF) ont dû fermer leurs portes en 2005 et 2006. Une centaine environ d'institutions de microfinance sont restées (AMIR et AQUADEV, 2010), mais la plupart d'entre elles ont procédé à des restructurations afin de pouvoir fonctionner du mieux possible.

---

<sup>50</sup> Quatre formes d'institutions de microfinance sont reconnues au Rwanda : la première forme est celle des IMF fonctionnant sous forme de tontines mais enregistrées auprès des autorités légales et ayant un règlement intérieur. La deuxième est celle ayant un statut de coopérative d'épargne et de crédit, la troisième est celle des IMF qui adoptent le statut de société anonyme (S.A.) consistant à une association des actionnaires qui partagent les responsabilités selon les parts apportées et la dernière forme est celle des IMF à responsabilités limitées quant aux services financiers offerts aux clients (SARL) (MINECOFIN, 2006; AMIR et AQUADEV, 2010).

Durant cette même période, le besoin d'un cadre réglementaire se faisait de plus en plus sentir parce que les deux instructions de la BNR ne pouvaient pas régir un secteur aussi important que la microfinance dans la vie nationale. La nécessité d'élaborer une politique nationale de microfinance estimée comme « un instrument indispensable permettant de s'attaquer aux problèmes que connaît le secteur de microfinance au Rwanda » (MINECOFIN, 2006 : 22) se faisait sentir.

Mais en plus du contexte national, d'autres raisons au niveau régional et international ont incité la mise en place de la politique nationale de la microfinance en exerçant des pressions sur le secteur de la microfinance. On peut citer par exemple les recommandations de la conférence sur la microfinance tenue en 2004 au Rwanda, la campagne générale sur le microcrédit dans le cadre de la décennie internationale d'éradication de la pauvreté (1997-2006) et la déclaration de l'année internationale de microcrédit (2005) qui montrèrent l'importance de la microfinance dans le développement.

#### **Encadré n° 5 : Petite histoire du secteur de microfinance au Rwanda**

**1975** : Création de la première Banque Populaire du Rwanda (BPR).

**1995** : Croissance spectaculaire du secteur de la microfinance avec l'aide des organismes humanitaires durant la période d'urgence à la suite du génocide de 1994.

**1999** : Adoption de la loi n°08/99 accordant à la Banque nationale du Rwanda (BNR) la responsabilité de réglementer et superviser les banques et les institutions financières au Rwanda.

**2002-2003** : Mise en place par la BNR des instructions n°06/2002 et n°05/2003 réglementant le secteur de la microfinance

**2005-2006** : Fermeture des institutions de microfinance ne remplissant pas les exigences de la BNR

**2006** : Adoption de la politique de microfinance.

**2007** : Mise en place de la stratégie d'implémentation de la politique nationale de microfinance par le MINECOFIN en collaboration avec les autres acteurs de la microfinance.

**2008 :** Adoption de la loi de la microfinance (loi n°40/2008 par le parlement rwandais.

**2008 :** Création de l'Association des institutions de microfinance au Rwanda (AMIR).

**2009-2010 :** Augmentation considérable du nombre des IMF suite à la création d'Umwalimu<sup>51</sup> SACCO<sup>52</sup> au niveau des districts et Umurenge<sup>53</sup> SACCO au niveau des secteurs administratifs par l'initiative du gouvernement rwandais, ce qui donne en tout 416 nouvelles IMF.

**Source :** Élaboré par Ngabonzima (2013) à partir de BNR (2013), AMIR et AQUADEV (2010), MINECOFIN (2006)

### La mission et l'objectif de la politique nationale de microfinance au Rwanda

Comme il a été précisé dans cette politique adoptée en 2006, la mission principale de la politique nationale de la microfinance est de :

[...] permettre aux IMFs de mieux répondre à l'objectif ultime du secteur de microfinance qui n'est rien d'autre que de contribuer au développement économique et social des Rwandais pauvres et vulnérables tant en milieu rural qu'en milieu urbain. [...] de permettre aux IMFs de rendre à la population rwandaise des services d'intermédiation financière accessibles, pérennes et sécuritaires adaptés à leurs besoins. (MINECOFIN, 2006 : iii)

Dans cette optique, la politique nationale de microfinance a pour objectif de déterminer les stratégies et les principes du secteur de microfinance que tous les acteurs doivent respecter afin que le système de microfinance puisse accomplir sa mission envers les populations pauvres au Rwanda. Elle définit ainsi les orientations susceptibles de permettre au secteur de microfinance de jouer pleinement le rôle qui lui revient en matière de lutte contre la pauvreté. De ce fait, la politique nationale de microfinance occupe une place considérable dans le processus de lutte contre la pauvreté au Rwanda.

<sup>51</sup> Mot signifiant « enseignant » dans la langue rwandaise (*kinyarwanda*).

<sup>52</sup> Abréviation de *Savings and credit cooperative* désignant en français coopérative d'épargne et de crédit.

<sup>53</sup> Mot signifiant le « secteur administratif » dans la langue rwandaise (*kinyarwanda*).

Le rôle de la politique nationale de microfinance dans la lutte contre la pauvreté au Rwanda

La politique nationale de la microfinance s'aligne au rang des grandes politiques nationales de développement et de lutte contre la pauvreté au Rwanda, notamment la Vision 2020 et la stratégie de réduction de la pauvreté, selon le rôle qui lui est attribué de :

[...] servir d'un outil dynamique efficace dans la réalisation des objectifs consistant à combattre la pauvreté et à assurer les objectifs de développement économique tels qu'énoncés dans la Vision 2020 et la Stratégie de Développement Économique et de Réduction de la Pauvreté. (MINECOFIN, 2006 : 22)

Dans cette logique, la politique nationale de microfinance suggère que le secteur de la microfinance devrait contribuer pleinement à la réalisation des objectifs de la Vision 2020 en appuyant les piliers du développement économique par la promotion de l'investissement et de l'infrastructure, la création des métiers et le soutien au développement local. Elle reconnaît ainsi au système de microfinance des compétences à donner aux populations pauvres des services financiers d'épargne et de crédits dans le but de les aider à générer des revenus et à améliorer leurs conditions de vie. Notons en effet que d'après Uwanyilijuru « une part de 95% des microfinancements est dirigée vers le groupe cible le plus vulnérable, à savoir celui des femmes qui représentent actuellement plus de 70% de la population active » (Uwanyilijuru, 2000 : 28).

La reconnaissance de ces compétences aux IMF explique d'ailleurs la raison de tant d'efforts investis dans ce secteur par le gouvernement rwandais qui le considère comme un instrument puissant et indispensable dans le combat contre la pauvreté. En effet, les IMF touchent une grande proportion de la population car « en considérant le nombre de déposants et d'emprunteurs, les IMF servent 88% et 90% respectivement contre 12% et 10% pour les banques commerciales » (MINECOFIN, 2006 : 2).

Mais, malgré tout le mérite qui lui est reconnu au niveau national dans sa phase de croissance, le secteur de la microfinance fait face à plusieurs difficultés. La politique

nationale de la microfinance propose donc des principes et des orientations pour le redresser et le renforcer.

Les principes fondamentaux du secteur de microfinance au Rwanda selon la politique nationale de microfinance

Les principaux défis identifiés par la politique nationale de la microfinance se résument en deux grandes catégories. D'une part, ils sont liés à l'insuffisance de moyens matériels, financiers et humains en termes d'employés qualifiés et expérimentés et au manque d'expérience dans la gestion des IMF. D'autre part, les difficultés se rapportent à la gestion et au remboursement de prêts. Le problème de remboursement de prêts s'exprime du côté de la clientèle des IMF par le surendettement de certains clients qui contractent de multiples prêts et se retrouvent dans un cercle vicieux de pauvreté. Cela peut avoir plusieurs raisons comme par exemple : les mauvais agissements de certaines IMF dans le processus d'octroi de crédits, l'insuffisance ou la mauvaise compréhension de l'information, le manque d'expérience en gestion de crédits et de projets, etc. Du côté des IMF, ce problème est indiqué par l'accroissement de taux des crédits non remboursés qui fait que les IMF sont confrontées aux problèmes de viabilité financière, de crédibilité et de pérennité de leurs services.

La politique nationale de microfinance propose un ensemble d'orientations visant à aider les IMF à faire face à ces contraintes en vue de rendre efficace et pérenne le système de microfinance au Rwanda. Elle sert ainsi de guide pour l'organisation, la supervision et la réglementation du secteur de microfinance. Les grandes recommandations de cette politique se résument en six grands principes :

- La création par le gouvernement rwandais d'un environnement favorable au développement et à la pérennité du secteur de microfinance en assurant la protection des consommateurs et la promotion de la transparence tout en encourageant le partenariat des différents intervenants dans le secteur.

- L'intégration du système de la microfinance dans le système financier national par l'instauration des conditions propices au partenariat entre les banques commerciales et les IMF.
- La supervision et la réglementation des IMF par la Banque nationale du Rwanda (BNR) pour trois principales raisons : « s'assurer que les épargnes des déposants soient protégées [...] assurer la stabilité du système financier. Également [...] s'assurer d'un comportement optimal des acteurs » (MINECOFIN, 2006 : 11). Pour ce faire, la BNR doit exiger aux IMF de se faire enregistrer et de produire régulièrement les rapports détaillés des activités et des états financiers.
- Le soutien aux échanges de meilleures pratiques et du professionnalisme dans le secteur de microfinance.
- L'encouragement du professionnalisme et de la viabilité des IMF pour qu'elles puissent innover et offrir une gamme variée de services et produits adaptés au contexte et aux besoins des rwandais. Le professionnalisme passera par la mise en place de structures de gouvernance stables, la compétence des gestionnaires, le renforcement des capacités des employés, la formation des clients sur la gestion de crédits et l'adoption de meilleures pratiques en matière de services financiers et non financiers. La viabilité des IMF, quant à elle, se fera par le soutien à l'autonomie financière des IMF et par le partenariat.
- Le soutien à l'autonomisation des femmes et des populations pauvres en aidant les IMF à étendre leurs services plus particulièrement aux personnes les plus démunies et les plus exclues des services financiers (MINECOFIN, 2006).

Par ailleurs, la politique nationale de la microfinance détermine quelques stratégies susceptibles de faciliter la mise en pratique de ces principes :

- Créer un cadre légal et réglementaire qui régit le secteur de microfinance adapté.
- Promouvoir l'accès des IMF aux diverses sources de refinancements.
- Mettre en place un Comité Consultatif National de Microfinance (CCNMF) qui regroupe les intervenants dans le secteur.

- Mettre en place un système d'incitations fiscales pour encourager la création des IMF dans les régions les moins desservies dans le but de rendre les services financiers accessibles aux personnes qui en sont les plus exclues.
- Renforcer les capacités des IMF et des institutions chargées de les superviser (la banque nationale et le ministère de la Finance et du Commerce).
- Appuyer le développement des produits et services adaptés aux besoins de populations pauvres (MINECOFIN, 2006).

À la suite des recommandations et des stratégies proposées par la politique nationale de la microfinance, quelques changements ont été réalisés dans le secteur de la microfinance. On peut citer, parmi les modifications les plus importantes, l'adoption de la Loi 40/2008 du 26-08-2008 portant sur l'organisation de l'activité de microfinance par le parlement rwandais (MINIJUST, 2009). Il y a aussi la création, en 2008, de l'Association des Institutions de Microfinance au Rwanda (AMIR) comme un cadre d'échange et un organe représentatif des IMF auprès des autorités administratives et des donateurs qui intervient surtout en matière de professionnalisme du secteur de microfinance. La mise en place, en 2009, des IMF dites Umwalimu SACCO<sup>54</sup> au niveau des chefs-lieux de districts et en 2010 Umurenge SACCO<sup>55</sup> au niveau de tous les secteurs administratifs du Rwanda. Les SACCO dont 416 sur 490 IMF au total (voir encadré n°5) se situent aussi dans cadre.

Selon la politique nationale de microfinance, la mise en œuvre des stratégies ci-haut citées suppose l'implication de différents acteurs de la microfinance au Rwanda qui ont, chacun, un rôle à jouer (voir tableau n°8). Tous les intervenants en microfinance sont en plus invités à établir des partenariats favorables au développement de ce secteur. Les principaux acteurs de la microfinance selon la politique nationale de microfinance sont :

- Le gouvernement rwandais
- Le ministère chargé des Finances et de la Planification Economique (MINECOFIN)

---

<sup>54</sup> Coopérative d'épargne et de crédit des enseignants.

<sup>55</sup> Coopérative d'épargne et de crédit au niveau des secteurs administratifs.

- Le ministère chargé du Commerce, de l'Industrie, de la Promotion des Investissements, du Tourisme et des Coopératives (MINICOM)
- La Banque nationale du Rwanda (BNR)
- Les institutions de microfinance
- Les organismes internationaux d'appui à la microfinance et les donateurs
- Les banques et les institutions financières non bancaires (les compagnies d'assurances)
- Les clients

**Tableau 8 : Le rôle des acteurs de la microfinance au Rwanda**

<b>Acteurs de microfinance</b>	<b>Rôles et obligations</b>
Gouvernement rwandais	Créer un environnement légal, réglementaire et économique favorable pour le développement du secteur de microfinance au Rwanda
MINECOFIN <sup>56</sup>	Élaborer les politiques et stratégies relatives à la promotion de l'épargne, au développement du crédit ; Suivre la supervision du secteur assurée par la BNR.
MINICOM <sup>57</sup>	Réglementer et contrôler la création des coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) ; Élaborer des stratégies de suivi des (COOPEC).
Banque nationale du Rwanda (BNR)	Mettre en place un cadre de réglementation et de supervision pour le secteur de microfinance ; Créer un cadre de mise en place d'un fonds de garantie des dépôts mobilisés par les IMFs.
Autorités locales	Promouvoir le développement du secteur de microfinance dans les régions faiblement desservies par les IMF.
Les Institutions de	Jouer pleinement leur rôle socio-économique en accordant une attention particulière aux principes de la politique de

<sup>56</sup> Ministère des Finances et de la Planification Économique.

<sup>57</sup> Ministère du Commerce, de l'Industrie, de la Promotion des Investissements, du Tourisme et des Coopératives.

<b>Acteurs de microfinance</b>	<b>Rôles et obligations</b>
microfinance (IMF)	microfinance sur l'autonomisation des femmes et des populations pauvres ; Offrir les services de qualité en vue de leur professionnalisme et de leur viabilité; Éviter l'endettement de clients et les responsabiliser par les formations.
Organismes internationaux d'appui à la microfinance (Terrafina Microfinance, Aquadev Central Africa, Trocaire, etc.)	Orienter les programmes vers le renforcement de capacités des IMF quant à leur viabilité en canalisant le soutien seulement vers les IMF disposant d'un plan visant à assurer un jour leur autonomie et leur indépendance.
Banques et les institutions financières non bancaires (compagnies d'assurances)	Collaborer avec les IMF à développer de nouveaux produits utiles à la clientèle de la microfinance ; S'impliquer dans le système d'échange des liquidités avec les IMF ainsi que dans leur refinancement.
Clients	Respecter leurs responsabilités quant à l'épargne et au remboursement de prêts.

**Source :** MINECOFIN (2006 : 18-21)

### **5.3 POPULATION ET ÉCHANTILLONNAGE**

Selon Mucchielli, « la population d'étude est « l'ensemble de groupes humains concernés par les objectifs d'enquête dans lequel sera tiré l'échantillon d'étude » (Mucchielli, 1971 : 16). La population de notre étude est composée par les institutions de microfinance impliquées dans un partenariat avec un ou plusieurs organismes internationaux d'appui à la microfinance et trois organismes internationaux de développement établissant des partenariats avec une ou plusieurs institutions de microfinance au Rwanda. Pour reprendre le terme que Pires propose, c'est dans cet « univers de travail » (Pires, 1997 : 23) qu'a été tiré notre échantillon de recherche.

D'après Pires, l'échantillon correspond à « l'idée de considérer une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème [...] ou encore de donner une *idée* ou un *éclairage* sur quelque chose d'autre à l'aide d'un ou de plusieurs éléments pouvant s'y rapporter » (Pires, 1997 : 19). Ainsi, pour les fins de notre étude, nous avons déterminé un échantillon qui nous a permis d'examiner la nature et l'évolution du partenariat IMF/Organismes internationaux d'appui à la microfinance et en même temps d'analyser l'influence des diverses formes de partenariat IMF/Organismes internationaux d'appui à la microfinance sur l'*empowerment* des IMF considéré sous trois dimensions de renforcement de capacités des IMF : interne, opérationnel et relationnel.

Cette recherche a procédé par un échantillonnage par cas multiples. D'après Gauthier,

L'étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionnés de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise [...]. Le cas étudié est donc bien délimité mais constitue un sous-système dont l'analyse permet de mieux comprendre un système plus large. (Gauthier, 2007 : 166)

Pour déterminer l'échantillon d'étude, nous nous sommes servie de la base de données de l'Association des institutions de microfinance au Rwanda (AMIR) qui est la seule à pouvoir fournir des informations détaillées sur le secteur de la microfinance au Rwanda. En premier lieu, notre attention a été portée aux organismes internationaux d'appui à la microfinance ici définis comme des organismes internationaux non gouvernementaux apportant, sous diverses formes, un appui au secteur de microfinance au Rwanda. A ce niveau, les cas d'étude ont été sélectionnés parmi les six organismes internationaux impliqués dans l'appui au secteur de la microfinance au Rwanda (PNUD<sup>58</sup>, Terrafina Microfinance, AQUADEV Cental Africa, Trocaire, Fond d'Équipement des Nations Unies (FENU), CGAP<sup>59</sup> compte tenu de leur secteur d'intervention et de leurs stratégies d'action.

Selon les données d'AMIR (2010), ces six organismes ont tous des politiques et/ou des programmes de réduction de la pauvreté par l'accès des populations pauvres aux services

---

<sup>58</sup> PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement.

<sup>57</sup> CGAP : *Consultative Group to Assist the Poor*.

financiers. Cependant, ils n'ont pas tous les objectifs spécifiques relatifs à la microfinance ni les stratégies d'appui direct au secteur de la microfinance. Ainsi, seulement trois d'entre eux (Trocaire, Terrafina Microfinance et AQUADEV Central Africa) établissent des partenariats directs avec les IMF, tandis que les autres passent par les intermédiaires pour appuyer les IMF.

Deux organismes internationaux d'appui à la microfinance sur les trois, à savoir : AQUADEV Central Africa et TERRAFINA Microfinance, ont été finalement retenus compte tenu de la priorité qu'ils accordent au secteur de la microfinance au Rwanda dans leurs activités. En effet, Terrafina Microfinance et AQUADEV Central Africa ont la particularité d'intervenir exclusivement dans le secteur de la microfinance au Rwanda, alors que Trocaire œuvre aussi dans d'autres domaines : justice et paix, unité et réconciliation.

Par ailleurs, Terrafina Microfinance et AQUADEV Central Africa accordent, tous les deux, un regard particulier pour la microfinance rurale qu'ils soutiennent par le biais des partenariats avec les IMF, ce qui n'est pas le cas de Trocaire. Ce dernier, tout en intervenant dans la zone rurale, ne l'identifie pas comme sa priorité. Ces deux organismes Terrafina Microfinance et AQUADEV Central Africa retenus sont en partenariat avec 20 IMF au Rwanda. Le tableau n°9 est consacré à la description sommaire des organismes internationaux d'appui à la microfinance faisant partie de notre enquête en mettant l'emphase sur leur mission et leurs opérations dans le secteur de la microfinance.

**Tableau 9 : Aperçu général des organismes AQUADEV Central Africa et Terrafina microfinance**

Description	Mission et objectifs généraux	Appui à la microfinance
<p><b>TERRAFINA Microfinance</b></p> <p><b>Organisation internationale d'origine hollandaise</b></p> <p><b>Date de création : 2005</b></p> <p><b>Fondateurs et actionnaires :</b> trois organismes ICCO<sup>60</sup>, Oikocredit International<sup>61</sup> et la Fondation Rabobank<sup>62</sup></p> <p><b>Expertise :</b> Offre d'un service unique de support financier et technique</p> <p><b>Siège au Rwanda :</b> Ville de Kigali</p>	<p><b>Mission :</b> Dynamiser la microfinance rurale en Afrique</p> <p><b>Objectifs</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renforcer les capacités des IMF</li> <li>2. Coopérer avec les IMF matures et les banques pour la promotion de la microfinance rurale</li> <li>3. Stimuler l'innovation et la responsabilité sociale par le transfert d'expertise</li> </ol>	<p>Renforcement des capacités des IMF émergentes et matures (58% du budget)</p> <p><b>1. Soutien technique aux IMF et aux groupes de clients (11%)</b></p> <p><u>Renforcement des capacités des IMF dans :</u></p> <p>la planification des activités, la gestion interne, la diversification au milieu rural des produits dans lesquels Terrafina Microfinance a de l'expertise (prêt de groupe, l'assurance-récolte), la gestion de la performance sociale, la formation du personnel sur des sujets spécifiques à travers les ateliers et les séminaires (exemples de thèmes : transparence en termes de reddition des comptes, système d'évaluation du risque de crédit).</p>

<sup>60</sup> ICCO : *Inter-church organisation for développement coopération* : organisme de coopération en développement œuvrant en Afrique, Asie, Amérique latine et Europe de l'Ouest (<http://www.icco.nl/en/projects/project>).

<sup>61</sup> Oikocredit International : organisme d'investissement solidaire pour la lutte contre la pauvreté dans les pays en développement (<http://www.oikocredit.org/fr/qui-sommes-nous>).

<sup>62</sup> Fondation Rabobank : Fondation pour le soutien économique des populations défavorisées des zones rurales aux Pays-Bas et dans les pays en développement, ([http://www.rabobank.com/content/about\\_us/rabobank\\_foundation/](http://www.rabobank.com/content/about_us/rabobank_foundation/)).

		<p><b>2. Soutien financier aux IMF</b> (89% du budget de renforcement de capacités)</p> <p>-subventions pour le renforcement des capacités dans le cadre du support technique (formation, évaluation, etc.), prêts et investissements, garanties sur les prêts des banques</p> <p><b>3. Développement et expansion des produits de crédit en milieu rural avec le soutien des IMF matures</b></p> <p>-Intermédiation entre les IMF et les groupes de clients</p> <p>-Formations sur les nouveaux produits de crédit</p>
<p><b>AQUADEV Central Africa (ACA)</b></p> <p>Branche d'AQUADEV International NGO <b>Organisation internationale d'origine belge créée en 1987</b></p> <p>ACA est actif au Rwanda depuis <b>2002</b></p> <p><b>Appuyé par:</b> AQUADEV International NGO Belgia Fund for food security</p> <p><b>Expertise en microfinance :</b> -Sécurité alimentaire</p>	<p><b>Mission :</b> augmentation des revenus des groupes cibles. Ces groupes cibles comprennent les populations en zones rurales, surtout les femmes et les malades de longue durée.</p> <p><b>Priorité de la 2<sup>ème</sup> phase : Rwanda II</b> (2007-2012)</p> <p>1. La pérennisation de la Société Mutuelle de Garantie pour le Refinancement (SMGF) pour permettre aux IMF de se financer auprès des banques locales</p> <p>2. Le développement des produits financiers spécifiques à l'agriculture (fonds d'assurance calamité)</p> <p>3. Appui technique et</p>	<p><b>Réalisation de la première phase : Rwanda I</b> (2005-2007) :</p> <p><b>1. Fonction d'appui technique et institutionnel aux IMF</b></p> <p><u>Aide à la mise en place des structures organisationnelles et de gestion</u> (mandat des élus, formation du personnel, informatisation). Parmi ces services offerts, on retrouve : l'audit institutionnel, financier et informatique, l'informatisation des IMF, la gouvernance, l'appui à la décision stratégique, la formation des gestionnaires (en gestion, en organisation,...), les conseils en structuration de réseaux, etc.</p> <p><u>Élaboration d'outils et de services spécifiques au secteur :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modules de formation qui sont régulièrement adaptés au contexte local et aux profils des bénéficiaires.</li> <li>• le logiciel de gestion « <b>ADbanking</b> » basé sur les technologies informatiques les plus avancées et récentes à destination des IMF avec le soutien financier de la coopération belge.</li> </ul> <p><u>Organisation et animation des programmes de formation</u> pour les IMF et leurs clients dans les projets spécifiques : Projet d'alphabétisation fonctionnelle utilisant la pédagogie du texte, projet de facilitation</p>

<p>-Appui pour la recherche en développement</p> <p><b>Siège au Rwanda</b> : Ville de Kigali</p>	<p>institutionnel aux IMF (les formations, l'informatisation, conseils et assistance, et développement des produits appropriés) pour assurer leur professionnalisme et leur durabilité.</p> <p>4. Développement des produits financiers spécifiques aux malades longue durée</p> <p>5. Développement des produits financiers en énergie</p> <p>6. Renforcement des capacités des bénéficiaires des services des IMF en matière de gestion de crédit et épargne et de gestion de projet axé sur l'alphabétisation fonctionnelle.</p> <p>7. Mise en place d'un système de suivi monitoring</p>	<p>d'accès au financement des malades longues durées</p> <p><u>Développement d'un partenariat tripartite</u> : mutuelle de santé- IMF - projet d'encadrement des malades longues durées</p> <p><u>Appui aux IMF rurales</u> dans le développement des produits spécifiques aux activités agricoles de filière</p> <hr/> <p><b>2. Fonction Sécurisation du Refinancement</b></p> <p>Mise en place de la Société Mutuelle de Garantie pour le Refinancement afin de renforcer les possibilités de refinancement des IMF (par les banques, bailleurs, etc.) qui s'engage à couvrir partiellement le risque des IMF lors de leurs refinancements.</p> <hr/> <p><b>3. Fonction de référence de la microfinance</b></p> <p>La fonction de référence consiste à soutenir l'évolution du secteur de la microfinance au Rwanda. Dans ce cadre, AQUADEV a contribué à :</p> <p>La <u>création de la première base de données</u> qui regroupe l'ensemble des informations du secteur (identification des IMF, leurs coordonnées, le nombre de clients, le taux de recouvrement, le taux de pénétration, les sources de financement, etc.).</p> <p><u>La Structuration du secteur des IMF et création d'un réseau de microfinance</u> : la mise en place du portail de la microfinance sous forme de site virtuel qui sert à la diffusion des informations relatives aux activités du secteur en collaboration avec avec MINECOFIN, BNR, BRD/FOREDEM</p>
--	--	---

**Sources** : Élaboré par Ngabonzima (2012) à partir de Terrafina Microfinance (2010), AQUADEV (2007), Site internet de Terrafina Microfinance

En deuxième lieu, nous avons fait le choix des IMF qui constituent l'échantillon d'étude en se basant sur trois critères :

### 1. La durée du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance

L'intervalle de trois ans depuis le début du partenariat constitue la durée minimale pour apprécier le partenariat entre les IMF et les organismes d'appui compte tenu du fait que c'est la durée minimale que se donnent les organismes internationaux d'appui à la microfinance pour évaluer leur partenariat avec les IMF (TERRAFINA Microfinance, 2010). Nous estimons donc que c'est un horizon temporel raisonnable pour démontrer l'influence d'un partenariat sur les capacités internes, opérationnelles et relationnelles des IMF.

### 2. La localisation de l'IMF

Considérant que l'appartenance à des mondes très différents géographiquement (rural/urbain) est vue comme un élément déterminant des relations plus difficiles entre les banques et les IMF (Wampfler et Baron, 2002), nous avons considéré la localisation des IMF dans la zone rurale ou urbaine comme un critère de constitution de l'échantillon. Il nous faut ici souligner que les organisations internationales d'appui à la microfinance sont parmi les rares partenaires du système microfinancier qui s'intéressent au milieu rural rwandais (Uwanyilijuru, 2000).

En fait, malgré que le secteur agricole occupe la première place dans l'économie nationale (voir 5.2.2), le système bancaire rwandais très répandu au milieu urbain s'implique moins dans le milieu rural où il y aurait pourtant de grands besoins de crédits agricoles susceptibles de développer ce secteur (Uwanyilijuru, 2000). Selon cet auteur, les banques rwandaises avancent un certain nombre de raisons pour expliquer leur hésitation à s'investir dans le secteur agricole, notamment l'augmentation des dépenses et des risques par rapport à ceux enregistrés au milieu urbain, « les opérations de crédit sont en milieu rural à haut risque pour les banques, les garanties réelles sont peu réalisables dans le milieu

rural, les coûts administratifs du dossier sont trop élevés pour les banques » (Uwanyilijuru, 2000 : v).

Pour tenir compte des deux faces de cette réalité, notre choix a été orienté vers deux IMF œuvrant seulement dans la zone rurale au sein des provinces du Nord et du Sud et deux autres ayant des activités en milieu rural et dans la Ville de Kigali. Cependant, il ne nous est pas paru opportun de circonscrire la recherche à une seule région géographique. En effet, considérant que c'est la distance entre les partenaires qui importe plus dans l'établissement et le développement de la relation entre les IMF et les organismes d'appui plutôt que les aspects géographiques des régions (Wampfler et Baron, 2002), nous avons estimé que restreindre la recherche à une région déterminée du pays n'aurait pas eu un impact considérable sur l'information recherchée.

### 3. Le moment où le partenariat a été mis en place dans l'existence de l'IMF,

Le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance peut être établi durant la création de l'IMF sous le patronnage de l'organisme d'appui. Il peut aussi se développer durant l'étape de croissance de l'IMF. Nous nous sommes intéressée aux IMF dont la relation partenariale avec les organismes d'appui remplit ce dernier critère, c'est-à-dire celles dont le partenariat avec les organismes d'appui s'est développé dans leur période de croissance puisque la croissance intensive et extensive des IMF est un des indicateurs de l'*empowerment* organisationnel retenu pour cette étude.

Eu égard à ces trois critères, nous avons choisi dans la liste des IMF partenaires avec les organismes d'appui de notre échantillon deux IMF établies en milieu rural : *Ejoheza* de la Province du Sud et *Wisigara* de la Province du Nord et deux IMF œuvrant aussi bien dans la ville de Kigali et qu'en milieu rural : SWOFT s.a. et Amasezerano Community Banking (ACB S.A.). Le tableau n°10 décrit brièvement les quatre institutions de microfinance qui font partie de notre échantillon d'étude.

**Tableau 10 : Description synthétique des institutions de microfinance faisant partie de l'échantillon d'étude**

IMF	Origine	Mission et Objectifs	Clientèle	Zone d'activités et agences
<p><b>Sager Women organisation Fund Trust S.A. (SWOFT S.A.)</b></p> <p><u>Statut</u> : Société anonyme</p> <p><u>Création</u> de l'IMF : 2005</p>	<p><u>Organisations mères</u> :</p> <p>1. <i>Bategarugori Twiyunge</i><sup>63</sup>, Organisation à but non lucratif créée en 1994;</p> <p>2. <i>Women Institution Fund Trust (WIFT)</i> créée en 2002</p>	<p><u>Mission</u> :</p> <p>Réduction de la pauvreté par le renforcement du pouvoir économique de la femme dans le cadre de l'amélioration des conditions socio-économiques de la famille</p> <p>Objectif social : offrir les services de microfinance aux populations pauvres économiquement actifs, en particulier les femmes, et contribuer au développement de la microfinance en milieu rural.</p> <p>Objectif économique : redresser sa situation financière et rendre ses services plus compétitifs et plus rentables (SWOFT S.A., 2011 : 2).</p>	<p>Populations pauvres économiquement actifs en majorité les femmes (52%) faisant le petit commerce</p>	Quatre zones d'activités et six agences :
				1. Nyakabuye et Mwezi (Ouest)
				2. Nyamata (Est)
				3. Nyabugogo (Ville de Kigali)
				4. Masoro et Kiyanza (Nord)
<p><b>Amasezerano</b><sup>64</sup> <b>community Banking (ACB S.A.)</b></p>	<p><u>Organisation mère</u> : African Evangelistic Enterprise Rwanda (AEE), une</p>	<p>Offrir les services financiers de qualité à la population pauvre et à faibles revenus afin de changer leur vie suivant la vision globale de l'institution en rapport avec le développement holistique intégral et</p>	<p>La population pauvre réalisant diverses activités économiques dont les</p>	<p>Six agences et trois zones Kicukiro et Nyabugogo (ville</p>

<sup>63</sup> Mots de la langue rwandaise signifiant femmes unissons-nous en français.

<sup>64</sup> Mot de la langue rwandaise qui veut dire promesse en français

IMF	Origine	Mission et Objectifs	Clientèle	Zone d'activités et agences
<p><u>Statut</u> : Société anonyme</p> <p><u>Création</u> : 2004-2005</p> <p>Agréation par la Banque Nationale du Rwanda : 2006</p>	<p>organisation non gouvernementale, actionnaire principal dans ACB S.A.</p>	<p>durable.</p> <p>Le développement intégral concerne les aspects économiques, sociaux, éducationnels et spirituels.</p> <p>Objectif social : donner une contribution efficace au développement holistique<sup>65</sup> et pérennes des populations pauvres aussi bien dans les milieux ruraux qu'urbains.</p> <p>Objectif économique : bâtir une institution financière chrétienne, professionnelle, viable et pérenne.</p>	<p>principales sont : le petit commerce ambulante non enregistré, le petit commerce enregistré, l'agriculture.</p>	<p>de Kigali)</p> <p>Rubavu (Province du Nord);</p> <p>Nyamata (Province de l'Est); Ruhuha et Sake (Province de l'Est) qui sont des agences mobiles n'ayant pas de guichets sur place.</p>
<p><b>Union des Clecam Ejoheza</b><sup>66</sup>,</p> <p><u>Statut</u> : coopérative d'épargne et de crédit</p> <p><u>Fusion des</u></p>	<p><u>Organisations mères</u> :</p> <p>1. Uniclecam Iramiro<sup>67</sup> (Union des coopératives locales d'épargne et de crédit agricoles</p>	<p><u>Mission</u> :</p> <p>Lutter contre la pauvreté en passant par les outils d'épargne et de crédit dans sa zone d'action.</p> <p><u>Objectif social</u> : offrir des services de crédit et d'épargne à ses membres composés en majorité, par les</p>	<p>Les membres des coopératives composés par la population pauvre, en particulier les agriculteurs dont la majorité sont des femmes qui</p>	<p>L'unicelcam Ejoheza est sis à Muhanga. Elle est composée par 5 clecam : Muhanga, Kamonyi, Ruhango, Ndiza</p>

<sup>65</sup> Ici entendu comme le développement intégral de la personne à tout point de vue social, économique, spirituel, etc.

<sup>66</sup> Mot de la langue rwandaise (*kinyarwanda*) signifiant l'endemain meilleur en français.

<sup>67</sup> Mot issu du verbe *kuramira* de la langue rwandaise (*kinyarwanda*) dont la signification en français est soutenir. Dans ce contexte, le nom *Iramiro* veut dire lieu de soutien.

IMF	Origine	Mission et Objectifs	Clientèle	Zone d'activités et agences
<p>coopératives : 2004-2006</p> <p><u>Création de l'union</u> : 2007</p>	<p>mutuelles) fondée en 2003</p> <p>2. COOPEC <i>Ejoheza</i> : une coopérative féminine d'épargne et de crédit créée en 1992</p>	<p>agriculteurs</p> <p><u>Objectif économique</u> : constituer des coopératives solides et pérennes capables d'augmenter les capacités financières des membres</p>	représentent 53%.	et Kabagali.
<p><b>Union des Clecams Wisigara</b><sup>68</sup></p> <p><u>Statut</u> : coopérative d'épargne et de crédit</p> <p><u>Fusion des coopératives</u> : 2006</p> <p><u>Création de l'union</u> : 2008</p>	<p>Les caisses d'épargne créées par les coopératives agricoles dans les provinces du Nord et de l'Ouest sous l'initiative de la population avec l'appui des ONG locales.</p>	<p><u>Mission</u> : Contribuer à la réduction de la pauvreté par la promotion des services d'épargne et de crédit et le développement du milieu rural</p> <p><u>Objectif social</u> : Améliorer les conditions de vie des membres</p> <p><u>Objectif économique</u> : Renforcer l'autonomie financière, la gouvernance et la professionnalisation des Coopératives d'épargne et de crédit afin de les rendre aptes à offrir des services adaptés aux besoins des membres.</p>	<p>La population rurale à faible revenu aussi bien les femmes (33%) que les hommes.</p> <p>Le domaine privilégié est l'agri-élevage (80% des clients).</p> <p>.</p>	<p>Uniclecam Wisigara compte huit clecam dans deux provinces :</p> <p>Musanze, Burera, Gakenke, Rulindo (Province du Nord) Rubavu, Rutsiro, Nyabihu Ngorero. (province de l'ouest)</p>

Source : Élaboré par Ngabonzima 2012 à partir de SWOFT S.A. (2009, 2011); ACB S.A. (2009, 2008); Uniclecam *Wisigara*, (2008), Uniclecam *Ejoheza*, (2008)

<sup>68</sup> Mot de la langue rwandaise qui signifie « ne reste pas en arrière » en français.

Il nous faut ici souligner que notre étude porte sur la période allant de 2007 à 2010. Le début de cette période considérée (2007) coïncide avec l'initiation du partenariat entre les IMF étudiées avec les deux organismes retenus, soit Terrafina Microfinance et AQUADEV Central Africa. Sa fin (2010), quant à elle, correspond à la disponibilité des dernières données financières et administratives au sein des institutions de microfinance au moment de notre recherche.

#### **5.4 MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES : RECENSION DES ÉCRITS ET ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ**

Comme l'explique Lamoureux, la collecte des données «consiste à recueillir des faits susceptibles de vérifier l'objectif ou l'hypothèse de recherche» (Lamoureux, 2000 : 127). Dans un premier temps, nous avons procédé à la recherche documentaire qui «consiste à identifier, dans une collection de documents (au sens large), celui ou ceux porteurs d'une information désirée» (Seydoux, 2006 :5). Cette méthode nous a permis de recueillir des informations en rapport avec la problématique étudiée dans les documents disponibles au sein des IMF et des organismes internationaux d'appui à la microfinance constituant notre échantillon d'étude (plans et rapports d'activité, procès-verbaux des rencontres d'échanges IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance, ententes de partenariat, etc.). Les grilles d'analyse documentaire sont présentées aux annexes 3 et 4.

Dans un deuxième temps, un pré-test a été fait sur un échantillon de cinq personnes : deux provenant des organismes internationaux et trois représentant les trois groupes de la population d'enquête choisis au sein des IMF non concernés par l'enquête. Le pré-test avait pour objectif de déceler et corriger les éventuelles imperfections de nos guides d'entretien avant de procéder aux entrevues proprement dites.

Dans un troisième temps, après la correction de notre questionnaire, nous avons d'abord, eu des rencontres individuelles avec les acteurs-clés dans le processus partenarial IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance afin de solliciter leur

participation à la recherche. Cela nous a amené à identifier, par la suite, deux groupes de répondants : 4 répondants du côté des organismes internationaux d'appui à la microfinance à savoir les responsables et les conseils financiers des organismes internationaux d'appui à la microfinance et 12 personnes du côté des IMF soit les responsables des IMF, les agents et les présidents des conseils d'administration.

Enfin, des entrevues semi-directives individuelles ont été menées avec les répondants à l'enquête. Pour ce faire, nous avons eu recours aux trois guides d'entretien élaborés (voir annexes 5, 6 et 7) en fonction des thèmes et des sous-thèmes de recherche (tableau n°11). Ce derniers ont été identifiés sur la base du cadre théorique et conceptuel de cette recherche. Rappelons que les deux concepts de cette étude sont : le partenariat interorganisationnel et l'*empowerment* organisationnel.

Chaque fois, les entretiens ont été réalisés dans un endroit sûr et convenu avec les répondants. Avec la méthode d'entretien-semi directif, nous avons amené les participants à exprimer leurs points de vue en rapport avec les thèmes de notre sujet de recherche. En effet, l'information en rapport avec les mesures de confidentialité et d'anonymat clairement expliquée à chaque participant, l'attitude plus ou moins directive recommandée pour ce type d'entretien ainsi que les contacts directs établis avec les participants dans leur milieu de travail, ont mis ces derniers en confiance. De ce fait, les représentants des organismes internationaux d'appui à la microfinance tout comme ceux des IMF ont donné librement leurs avis quant à l'expérience partenariale établie entre ceux deux acteurs de microfinance et aux impacts perçus sur les capacités organisationnelles des IMF. Les entretiens ont été enregistrés par magnétophone avec l'autorisation de répondants et dans le respect des règles éthiques (voir point 5.6).

Durant toute cette période, nous avons été en permanence dans les milieux de travail des IMF et des organismes internationaux d'appui à la microfinance afin d'observer directement et des fois indirectement certaines activités liées au processus partenarial IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance. Nous avons tenu un journal de bord

quotidien dans lequel ont été notés les informations importantes issues de l'observation et des échanges informels avec les clients des IMF.

### **5.5 MÉTHODES D'ANALYSE, D'INTERPRÉTATION ET DE PRÉSENTATION DES DONNÉES**

La méthode d'analyse de contenu a été privilégiée pour le traitement de données de recherche. D'après Angers, « l'analyse des données procède de ce mouvement de la pensée qui examine chaque fait ou chaque observation pour en dégager les constats pertinents en lien avec le problème de recherche » (Angers, 2000 : 192). Parmi stratégies d'analyse de contenu utilisées en recherche qualitative, l'analyse de contenu thématique a été retenue pour cette étude.

Selon Paillé et Mucchielli, « l'analyse thématique consiste à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agit d'un verbatim d'entretien, d'un document organisationnel ou de notes d'observation » (Paillé et Mucchielli, 2003 : 124). Nous avons opté pour la verbatim et avons ainsi procédé en trois étapes. La première étape a été celle de la transcription intégrale des entretiens enregistrés que nous avons complétées par les notes consignées dans notre carnet de bord.

Ensuite, la seconde étape a été focalisée à l'élaboration des fiches de synthèse d'entretien. Pour ce faire, nous avons repéré dans le texte les unités thématiques, entendues ici comme étant « des noyaux de sens dont la présence ou la fréquence permettront de faire des inférences » (Landry, 2002 : 338) en nous référant aux thèmes et sous-thème ayant guidé l'analyse et l'interprétation des données de l'enquête. Enfin, la dernière étape a été celle de la réalisation des tableaux synthétiques des résultats par thème et sous thèmes, inspirés de la littérature et inscrits dans le tableau ci-après.

**Tableau 11 : Thèmes et des sous-thèmes de recherche**

<b>Thème : 1. Partenariat IMF / organismes internationaux d'appui à la microfinance</b>		
	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Indicateurs</b>
	<b>Étapes du partenariat</b>	Négociation Engagement Réalizations communes
	<b>Forme d'appui</b>	<b>Techniques</b> : Formations, conseils, assistance technique (informatisation, comptabilité, etc.)
		<b>Financier</b> : Financement direct, intermédiation financière

<b>Thème 2 : Empowerment des IMF</b>		
	<b>Sous-Thèmes</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Empowerment interne</b>	<b>Structure interne</b>	Vision et/ou mission Objectifs et valeurs Organes administratifs
	<b>Gestion interne</b>	Règlement interne et procédures Plans d'affaire Moyens de reportage
<b>Empowerment opérationnel</b>	<b>Extension de services financiers et non financiers</b>	Nombre d'agences
		Domaines et zones d'activités
		Types de clients
		Nombre de clients touchés
		Nombre et types de services financiers
	Services non financiers	
	<b>Intensification des activités de services financiers et non financiers Crédits</b>	Nombre de crédits décaissés
		Montant de crédits décaissés
Nombre d'emprunteurs et épargnants		
<b>Empowerment relationnel</b>	<b>Participation des IMF aux réseaux d'acteurs locaux</b>	Réseaux d'acteurs locaux
		Rôle de l'IMF dans les réseaux d'acteurs locaux
		Réalisations favorables à l'évolution des politiques et des activités du secteur par les réseaux
	<b>Influence des IMF au sein du partenariat</b>	Changements du partenariat sous l'influence de l'IMF analysée
		Prévision de changements du partenariat sous l'influence de l'IMF analysée

**Source :** Ngabonzima à partir de Moulin et Teuwa Nkeuwo (2011), Tedongmo Teko et Bapes Ba Bapes (2010), (Springuel, 2010), Fall (2010, 2007), Terrafina Microfinance (2010), Nsabimana (2004) Mayoukou (1999), Wampfler et Baron (2002), AQUADEV (2007), Balestrin (2005), Site internet de Terrafina, Pastiaux-Murphy (2004) et Horton et al. (2004)

La présentation des données se subdivise en deux chapitres. Le premier se concentre sur l'analyse descriptive des quatre institutions de microfinance (IMF) étudiées. Il comprend trois sections portant sur l'historique, la situation économique et les stratégies opérationnelles des IMF.

Le deuxième chapitre se penche sur les relations partenariales entre les institutions de microfinance et les organismes internationaux d'appui à la microfinance. Il présente d'abord une brève description du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance qu'il situe au sein du partenariat interorganisationnel s'inscrivant dans le secteur de la microfinance. Ensuite, il s'intéresse à la contribution d'un tel processus de partenariat dans le renforcement des capacités relationnelles des IMF. Enfin, il analyse l'évolution du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance vers une relation équilibrée. Une conclusion vient clore l'analyse des données par un rappel des principaux constats de recherche suivie des quelques perspectives de recherche.

## **5.6 CONSIDÉRATIONS D'ORDRE ÉTHIQUE**

Nous avons adopté la procédure suivante en vue de respecter les normes éthiques de recherche. Pour commencer, la collecte des données a été précédée par la soumission du projet de thèse au Comité éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski en vue d'obtenir l'autorisation d'effectuer les activités de recherche sur le terrain.

Par la suite, au moment de la réalisation des entrevues auprès des participants à la recherche, nous avons procédé selon les consignes en passant par les étapes suivantes :

- Expliquer d'abord aux répondants la recherche, ses avantages et ses inconvénients, puis leur demander leur consentement et enfin leur faire signer les formulaires de consentement avant leur participation aux entretiens semi-dirigés.
- Informer les participants sur leur droit de retrait à tout moment de l'enquête.

- Respecter la confidentialité des données en usant de trois méthodes. D'abord, nous avons utilisé la codification numérique des participants afin de garder leur anonymat. Ensuite, dans la présentation et la discussion des résultats de recherche, si les données descriptives présentent les quatre IMF cas par cas, les données relatives aux relations partenariales sont exposées globalement sans mentionner aucun cas particulier de partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance tel qu'il a été entendu avec les participants. Enfin, le matériel (entretiens enregistrés et transcriptions) a été conservé dans un endroit sûr pour une période de cinq ans avant d'être détruit.
- Nous prévoyons retourner les résultats à la source, c'est-à-dire présenter les résultats de la recherche à tous ceux qui ont participé à l'enquête après la soutenance de la thèse.



**CHAPITRE 6 :**  
**PROCESSUS PARTENARIAL IMF/ORGANISMES D'APPUI EN**  
**MICROFINANCE : analyse des capacités internes, opérationnelles et relationnelles**  
**des institutions de microfinance**

Ce chapitre se concentre sur les résultats empiriques de notre recherche. Il se penche sur le processus de partenariat entre les institutions de microfinance (IMF) et les organismes internationaux d'appui à la microfinance. Il commence par décrire le partenariat entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance avant d'examiner sa contribution sur les capacités internes, opérationnelles et relationnelles des IMF.

Le chapitre compte deux sections d'analyse reliées à trois objectifs de recherche<sup>69</sup> (voir point 4.4). Au premier point, il s'intéresse d'abord aux principales étapes par lesquelles passe le partenariat entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance.

Il aborde ensuite, au niveau de la deuxième section, la description des capacités organisationnelles des institutions de microfinance (IMF) qui composent notre échantillon d'étude en se basant principalement sur l'analyse de leurs documents de travail pour la période allant de 2007 à 2010 et des propos recueillis dans les entretiens avec les gestionnaires et les membres des conseils d'administration de ces institutions. Il se concentre, à ce niveau, sur les deux premières variables de recherche relatives aux capacités

---

<sup>69</sup> 1. Comprendre le processus d'établissement du partenariat IMF/Organismes d'appui à la microfinance afin de déterminer s'il revêt les caractéristiques d'un engagement interorganisationnel contractuel en distinguant ses principales étapes, son objet ainsi que les motivations, les attentes et les investissements de chaque partie dans le processus partenarial.

2. Déterminer si le partenariat IMF/Organismes contribue à l'acquisition des stratégies d'organisation interne et des ressources et compétences susceptibles d'augmenter leurs capacités internes, opérationnelles et relationnelles dans l'amélioration et/ou l'extension des services de microfinance à un grand nombre de populations pauvres exclues de services de microfinance.

3. Examiner si, tout au long du processus de partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance, les institutions de microfinance acquièrent des capacités de faire évoluer leur relation vers un partenariat équilibré.

internes et opérationnelles, réservant l'analyse de la troisième variable (les capacités relationnelles) à la troisième section du chapitre.

Outre la préoccupation de dresser le portrait de chaque cas, l'analyse descriptive permet, du côté des IMF, de révéler leurs parcours afin d'identifier les éléments pouvant constituer les motifs de leur partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance. Rappelons que les institutions de microfinance qui constituent notre échantillon d'enquête sont : Sager Women Organisation Fund Trust S.A. (SWOFT S.A.), Amasezerano Community Banking S.A (ACB S.A. S.A.) œuvrant toutes les deux dans la ville de Kigali et dans la zone rurale, Uniclecam *Ejoheza* et Uniclecam *Wisigara* qui pratiquent exclusivement en milieu rural respectivement dans la province du Sud et dans la province du Nord du Rwanda.

Cependant, si le profil historique des institutions de microfinance (IMF) étudiées et le portrait de leurs capacités au point de vue interne et opérationnel sont exposés cas par cas, il n'en est pas de même pour la description du partenariat qu'elles établissent avec leurs organismes d'appui. En fait, comme nous l'avons spécifié précédemment (voir point 5.6), par souci de confidentialité spécialement en ce qui concerne le processus partenarial IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance, il a été convenu avec les quatre IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance ayant participé à l'enquête qu'aucune présentation portant sur un cas particulier de partenariat ne serait faite.

Ainsi, les données recueillies auprès de tous nos cas d'étude ont été rassemblées de façon à dresser un portrait global exposant les expériences partenariales identifiées entre les IMF et les organismes concernés. Les données font ainsi ressortir, de façon anonyme, les convergences tout comme les spécificités du cheminement de partenariat entre les organismes internationaux d'appui à la microfinance et les institutions de microfinance analysées. Par contre, avec leur autorisation, les IMF concernées sont mentionnées dans les citations et les références documentaires. De même, les organismes d'appui sont nommément cités en cas de nécessité d'illustration. Pour citer les propos des participants, nous employons la codification numérique.

### **6.1 PARTENARIAT IMF/ORGANISMES INTERNATIONAUX D'APPUI À LA MICROFINANCE : UN ENGAGEMENT NÉGOCIÉ ET CONTRACTUEL ENTRE LES ACTEURS DANS LE SYSTÈME DE MICROFINANCE?**

Durant les deux dernières décennies, le système de microfinance a connu un essor rapide accompagné de nombreux enjeux liés aux espoirs qu'il suscite en matière de lutte contre la pauvreté, notamment celui de répondre à une forte demande de services financiers et non financiers des personnes n'ayant pas accès à la finance classique. À tout instant, de nouvelles stratégies et/ou pratiques apparaissent, entraînant de nouveaux questionnements relatifs aux reconfigurations du secteur de la microfinance. S'inscrivant dans ce contexte de renouvellement continu du système de microfinance, le partenariat entre les institutions de microfinance (IMF) et les organismes internationaux d'appui à la microfinance pose de nouveaux défis comme, par exemple, celui de déterminer sa contribution dans le renforcement des capacités des IMF dans leur mission sociale envers les populations pauvres.

Cependant, analyser la contribution du partenariat IMF/organismes d'appui en microfinance nécessite, en réalité, de le définir et de déterminer, au préalable, dans quelles mesures il est considéré comme une relation partenariale entre les organisations œuvrant dans le secteur de la microfinance. Autrement dit, expliciter dans quel sens il se situe au sein du partenariat interorganisationnel défini comme une relation de complémentarité en termes d'investissements (ressources et compétences techniques, matérielles et financières) et de partage de responsabilités, de risques et de bénéfices entre les organisations ayant un projet commun dont le fondement est la même vision et le respect mutuel (Cattin et Schreiber, 2002).

Par conséquent, nous nous demandons, premièrement, si le partenariat entre les institutions de microfinance (IMF) et les organismes internationaux d'appui à la microfinance peut être réellement défini comme un partenariat interorganisationnel qui se déploie entre les organisations évoluant dans le monde de la microfinance. Cette question est d'autant plus pertinente si on considère qu'il s'agit d'une relation entre les organisations

ayant des pouvoirs différents compte tenu de certaines dissemblances, notamment : les contextes géographique, socioéconomique et politique où évoluent les organismes internationaux d'appui à la microfinance du Nord et les IMF du Sud et les mentalités qui y sont liées, les rôles assignés aux uns et aux autres dans le secteur de la microfinance au Rwanda, les ressources, les compétences ainsi que les moyens techniques et financiers pour offrir les services microfinanciers.

Ainsi, pour cette première question spécifique de recherche, notre réflexion est menée en termes d'analyse des principales phases du processus de partenariat entre les organismes internationaux d'appui à la microfinance et les institutions de microfinance au Rwanda. Pour ce faire, dans un premier temps, une série de contrats de partenariat, de plans d'affaire<sup>70</sup> et de rapports d'activités des institutions de microfinance d'une part et ceux des organismes internationaux d'appui à la microfinance d'autre part a été examinée en se référant au cadre d'analyse de l'*empowerment* organisationnel et au cadre d'analyse du partenariat interorganisationnel en vue de l'*empowerment* organisationnel (voir tableaux n°6 et n°7 au point 4.3.2).

Il a été plus précisément question de décrire le processus partenarial IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance au Rwanda en fonction des étapes du partenariat interorganisationnel selon Ring et Van de Ven (1994) : la négociation, l'engagement, l'évaluation du processus et les réalisations des partenaires aux étapes du partenariat interorganisationnel (voir figure n°2, au point 4.2.2). Dans un deuxième temps, pour affiner notre étude, les entretiens menés auprès des responsables et du personnel des institutions de microfinance et des organismes internationaux d'appui à la microfinance ont été analysés à partir des mêmes critères. Pour finir, la confrontation des analyses documentaires et des déclarations des personnes interrogées nous a permis de dégager les éléments communs des trajectoires du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance à chacune des phases ci-haut citées retenues pour cette analyse.

---

<sup>70</sup> Plan d'affaire : terme d'usage dans le secteur de la microfinance désignant un « outil de planification stratégique indispensable à toute organisation dans sa phase de création, de croissance et d'extension » (SWOFT. S.A., 2011 : 2).

### **6.1.1 Négociation dans le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance au Rwanda.**

Au Rwanda, les organismes internationaux d'appui à la microfinance ont pour mission d'accompagner et de renforcer les capacités des institutions de microfinance afin que ces dernières puissent offrir, de façon autonome et pérenne, des services financiers aux personnes pauvres qui en sont exclues (MINECOFIN, 2006). La principale stratégie employée par les deux organismes internationaux d'appui à la microfinance de notre étude (Terrafina Microfinance et AQUADEV Central Africa) afin d'accomplir cette mission est le partenariat avec les institutions de microfinance (voir tableau n°9).

Quel est le point de départ des négociations? Quels sont les points négociés? Qui est impliqué dans les négociations entre les deux côtés? Existents-ils des accords verbaux ou écrits? Telles sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans ce premier point centré sur la négociation qui représente une démarche préparatoire du partenariat.

La négociation est ici entendue comme « un processus de communication d'avant en arrière dans le but de parvenir à un accord commun sur les différents besoins ou des idées » (Acuff, 2008, cité par Le Deley, 2011 : 20). Le point central dans cette démarche dynamique est le dialogue et son objet consiste à trouver un terrain d'entente entre les parties. De notre enquête, nous avons relevé deux étapes dans le processus de négociation du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance.

La démarche commence par un processus d'approche entre les organisations suivi par des échanges portant sur les objectifs, les valeurs, les attentes et les apports de chaque partie. Les attentes des deux parties s'orientent vers la réalisation de leurs objectifs respectifs. Ainsi, étant toutes préoccupées par le manque de moyens humains, matériels et financiers pour offrir les services de microfinance à leurs clients, les IMF étudiées tournent les yeux plus vers les services de renforcement de capacités proposés par les organismes internationaux d'appui à la microfinance. Ces derniers, quant à eux, cherchent surtout à atteindre les clientèles visées, à savoir les populations pauvres exclus des services

financiers qui sont en particulier dans les zones rurales, en passant par les IMF. Examinons en détail les principales étapes de négociation du partenariat entre les institutions de microfinance et les organismes internationaux d'appui à la microfinance.

1) Les premiers contacts en vue du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance : les données recueillies ont montré que ce sont les organismes AQUADEV Central Africa et Terrafina Microfinance qui ont pris les premières initiatives pour approcher les IMF de leur choix dans le cadre de leurs projets de renforcement des capacités. Par exemple, pour le cas d'AQUADEV Central Africa, au début de la première phase de son programme « Rwanda 2 » d'appui aux IMF en 2005, l'organisme a procédé à l'identification et au choix de ses partenaires en collaboration avec deux institutions qui régissent le secteur de la microfinance au Rwanda soit la Banque nationale du Rwanda (BNR) et le ministère du commerce et des finances (MINECOFIN). Après, l'organisme a fait le premier pas pour approcher les IMF identifiées (AQUADEV Central Africa, 2007).

Par la suite, avec le deuxième volet de ce même programme, ce sont les IMF qui ont fait les premières démarches en vue du partenariat. En effet, au début de la seconde phase du programme « Rwanda 2 » ayant débuté en juillet 2007, les IMF ont présenté leur demande d'appui en s'inspirant des acquis de la phase précédente. Depuis lors, les institutions de microfinance (IMF) examinent d'abord leurs besoins en matière de services de microfinance. Elles prennent ensuite des informations nécessaires sur les compétences et les expertises des organismes internationaux d'appui à la microfinance et identifient ceux qui correspondent à leurs besoins. Enfin, elles approchent l'organisme en vue de lui exposer leur demande par rapport à un ou plusieurs projets de renforcement de capacités que ces derniers mettent en place pour une période déterminée (AQUADEV Central Africa, 2007, 2011).

La même procédure a été observée aussi avec Terrafina Microfinance qui a choisi lui-même les IMF partenaires selon ses objectifs en termes de lutte contre la pauvreté et de microfinance rurale pour son premier programme de formation des coopératives financières de 2007 à 2009. À la fin de ce premier programme, après deux ans de partenariat avec les

IMF, un programme d'appui coopératif (2009-2011) a été également proposé aux mêmes IMF partenaires, mais cette fois-ci il y a eu des sollicitations des IMF quant au type d'appui souhaité de la part de Terrafina Microfinance (TERRAFINA MICROFINANCE, 2009).

Dans les deux cas, on observe donc une inversion quant à la dynamique d'approche : les IMF rwandaises prenant les devants pour formuler des demandes aux organismes d'appui lors du renouvellement du partenariat. Selon les représentants des organismes internationaux d'appui à la microfinance interrogés, cette pratique consistant à laisser aux IMF le libre arbitre de présenter elles-mêmes la demande d'appui en matière de partenariat adoptée après que les premières bases du partenariat soient jetées fait partie intégrante du processus de renforcement des capacités (COA1, COA2, CTOA1). Il s'agit, en fait, d'une façon d'augmenter leurs capacités à analyser leurs besoins et prendre une part plus active au partenariat.

Dès qu'il y a un nouveau projet d'appui de l'un ou l'autre organisme d'appui à la microfinance, un premier niveau du processus de négociation est entamé par rapport au projet en question. Les IMF déjà partenaires et d'autres qui souhaitent s'y engager peuvent alors soumettre leurs demandes d'appui. Il arrive aussi qu'à ce premier niveau les IMF fassent des démarches de demande de partenariat auprès des organismes d'appui indépendamment de l'existence d'un programme spécifique en vue ou en cours, comme le laisse entendre cette remarque : « d'emblée, c'est nous qui montrons d'abord notre intérêt » (RIMF3).

Dans tous les cas, les demandes d'appui des IMF sont soumises à l'examen. Et, en tant que dispensateurs de services, les organismes internationaux d'appui à la microfinance se réservent le droit de refuser une demande d'appui de la part d'une institution de microfinance quand elle ne correspond pas à leurs critères. Ils sont donc en position de force face aux demandeurs que représentent les IMF à cette phase en amont du processus.

Si le demandeur du partenariat ne remplit pas les conditions, il n'y a pas de partenariat. Cela est déjà arrivé à quelques institutions qui ne répondaient pas directement à nos attentes. Et puis, ça dépend des besoins des institutions de

microfinance. Quand ces derniers correspondent à nos compétences, il y a partenariat. Mais si les demandes qu'elles présentent n'ont rien avoir avec ce que nous pouvons offrir là, il n'y a pas bien entendu de partenariat. (COA-2)

Une fois que la demande présentée par une IMF est acceptée, débute alors le deuxième niveau du processus de négociation en vue de la relation partenariale IMF/organismes d'appui qui prend une forme de discussions entre les deux parties.

2) Les échanges verbaux sur le partenariat marquent une seconde étape conduisant à l'établissement du partenariat entre les institutions de microfinance (IMF) et les organismes internationaux d'appui à la microfinance. Les deux acteurs organisent une ou plusieurs rencontres et entament des discussions sur les possibilités de collaboration. Les besoins des IMF sont confrontés alors à l'appui potentiel que les organismes internationaux d'appui à la microfinance leur proposent. Les discussions portent d'abord sur les objectifs, les zones et les populations visées. Par exemple, comme il a été spécifié ci-haut, la zone rurale est privilégiée par les deux organismes internationaux d'appui à la microfinance. Ainsi, pour Terrafina Microfinance, œuvrer dans le milieu rural constitue une condition de partenariat primordiale (Terrafina Microfinance, 2010, 2011).

Pour ce qui concerne les populations pauvres visées, les organismes internationaux d'appui à la microfinance font des propositions, mais ce sont les IMF qui décident du type de clients selon leurs objectifs et leurs plans d'action. Par exemple, le groupe des malades de longue dure proposé par AQUADEV Central Africa a été intégré par une seule IMF partenaire étudiée, les autres estimant qu'en plus de ne pas correspondre à la clientèle privilégiée en microfinance composée de « pauvres économiquement actifs », cette cible nécessite un suivi et des moyens techniques et financiers dont elles ne disposent pas encore.

La mission des IMF et celle des organismes internationaux d'appui à la microfinance envers les populations pauvres ne sont pas sujettes à discussion car elles sont sensiblement les mêmes pour tous les partis engagés dans ce processus de partenariat en microfinance : « comme nous avons la même mission envers la population pauvre, nous n'y insistons pas. Nous parlons surtout de l'appui susceptible de nous aider à augmenter nos moyens

financiers ainsi que notre capacité technique pour servir ce groupe » (RIMF4). En effet, le point principal discuté est en rapport avec les appuis proposés par les organismes internationaux d'appui à la microfinance aux IMF.

Les propos d'un participant à l'enquête expliquent, en peu de mots, comment se déroulent les échanges :

Ce qu'on fait c'est de nous asseoir avec le partenaire et lui exposer nos besoins avant de les analyser ensemble. Il regarde alors dans quel domaine il peut intervenir selon ses prévisions et ses compétences. Si ses plans coïncident avec notre demande, il accepte de nous appuyer dans tel ou tel autre domaine. [...]. Sinon, il nous suggère d'aller voir d'autres organismes susceptibles de nous aider. Si oui, on doit se convenir sur l'orientation que va prendre notre partenariat pour le renforcement des capacités, soit dans le financement, soit dans l'appui technique. (RIMF3)

Dans cette optique, nous avons remarqué que les échanges entre les futurs partenaires à cette étape sont essentiellement centrés sur les stratégies de renforcement de capacités des organismes internationaux d'appui à la microfinance à l'endroit des IMF qui seront plus développées au point 6.5.2. Soulignons que, dans la plupart des cas étudiés, les pourparlers entre les organismes internationaux d'appui à la microfinance et les IMF aboutissent à l'établissement de contrats de partenariat qui sous-tendent l'engagement effectif des parties en cause.

### **6.1.2 Engagement et réalisations communes dans le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance**

La mise en place des accords de partenariat entre les organismes internationaux d'appui à la microfinance et les IMF constitue le point de départ de leurs vraies relations de partenariat. En effet, l'entente qui peut se présenter sous forme de convention formelle ou informelle, écrite ou verbale, représente une disposition préalable à l'établissement d'un climat de confiance et d'une véritable collaboration entre les partenaires. C'est à cette étape que le processus de partenariat qui est mis en place lors de l'étape de négociation acquiert un premier niveau de concrétisation avant celui de la réalisation de l'action collective.

Nous avons constaté que les ententes de partenariat entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance ayant participé à notre étude sont nommées « conventions de partenariat » et sont signées par les représentants des deux organisations partenaires. Dès qu'elles sont conclues, les conventions de partenariat entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance jouent le rôle de référence pour tout ce qui est entrepris dans le cadre du partenariat.

Tout comme dans la plupart des partenariats interorganisationnels où le contrat de partenariat est au cœur de cette relation (Laval, 1996), les ententes de partenariat constituent le centre de gravité des relations de partenariat entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance. Il a été observé que souvent les ententes de partenariat se matérialisent dans les plans d'action spécifiant, d'un côté, les résultats attendus du partenariat au cours de la période concernée et, d'un autre côté, les activités qui permettront d'atteindre ces résultats. À titre d'exemple, un répondant provenant de l'organisme AQUADEV Central Africa explique qu'il y a :

[...] au départ des contrats de partenariat qu'AQUADEV signe avec ses partenaires et puis, chaque année, il y a des plans d'action qui renouvellent les activités selon les besoins des partenaires depuis 2005. À la fin de chaque année, il y a une évaluation et une révision des activités pour voir les activités à maintenir et celles dans lesquelles il faut investir plus de ressources lors de la planification de l'année suivante. Il y a donc : les mémorandums ou les conventions de partenariat de base et puis viennent les plans d'actions et les plans stratégiques de mise en œuvre des activités prévues. (COA1)

Les ententes de partenariat tout comme les plans d'action commune couvrent une période définie pouvant aller de deux à trois ans (RIMF3, RIMF4). Une fois les actions planifiées, suit l'étape de leur mise en œuvre selon la logique prédéterminée, les moyens en place et les réalités du terrain. Chaque acteur apporte alors la contribution promise en vue de l'atteinte des résultats souhaités. Ces derniers sont jugés satisfaisants ou non lors des activités d'évaluation conjointe qui clôt chaque phase de projet. Les remarques issues de l'évaluation servent pour les phases suivantes.

À la suite de l'évaluation du plan d'action commence un nouveau cycle de projet commun faisant l'objet du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance. Nous avons noté qu'à chaque nouvelle étape sont menées des démarches de prise de contact et de discussions semblables à celles déjà évoquées qui marquent les débuts du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance. Les partenaires négocient de nouveau les termes du partenariat qui aboutissent aux nouveaux accords conduisant aux nouvelles planifications de l'action commune. Seulement, à chaque nouveau cycle de d'action commune, le contenu des échanges des partenaires changent compte tenu des résultats atteints, des nouveaux besoins exprimés par les IMF, des moyens des organismes partenaires ainsi que des leçons apprises par les uns et les autres lors du précédent projet commun.

Soulignons que l'analyse des plans d'action commune entre les institutions de microfinance et les organismes internationaux d'appui à la microfinance permettent de saisir deux aspects quant à la nature des rapports qu'entretiennent les partenaires concernés. D'une part, on voit apparaître, à travers les résultats attendus et les activités qui y sont liées, le projet commun qui devient l'objet de l'action collective des parties impliquées dans ce processus.

Entendons ici l'action collective dans le sens d'une action commune impliquant l'engagement des acteurs qui poursuivent un but commun (Levy-Tadjine, 2008). Vue sous cet angle, l'existence du projet commun dans le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance stimule une forte implication des partenaires quels que soient leurs moyens. Mieux encore, l'action commune ainsi mise en place entretient l'éclosion et la sauvegarde d'un climat de confiance et de respect mutuel qui amène les partenaires à travailler ensemble en étant constamment conscients des effets réciproques de leurs actions.

D'autre part, analysés sous l'angle de l'équilibre partenarial (voir point 7.3), les plans d'action commune entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance font surgir le pouvoir inégal des partenaires tant dans la planification que dans les investissements des parties et dans les profits tel que ce sera plus développé au point 7.3. Il

en résulte qu'on observe dans les plans d'actions communes entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance ce qui touche exclusivement les IMF : les activités visant le renforcement des capacités des IMF et/ou de leurs clients et les résultats attendus quant à l'amélioration de leurs performances. Il devient, ainsi, possible de deviner, derrière cette planification, les bénéfices des IMF dans la relation partenariale et les ressources investies par les organismes internationaux d'appui à la microfinance.

Toutefois, les plans d'actions ne laissent rien transparaître concernant les attentes et les gains des organismes internationaux d'appui à la microfinance quant au partenariat, bien qu'il y en ait ne fut-ce qu'au niveau de la réalisation de leur mission, et moins encore relativement aux apports des IMF dans la réalisation des activités :

En tant qu'un organisme international, AQUADEV estime que faire lui-même le travail de terrain ne donnera pas les mêmes impacts que ceux que nous sommes en train de réaliser en apportant le soutien aux IMF qui, à leur tour, financent une centaine de coopératives et, par ricochet, des milliers de personnes membres de ces coopératives. (CTAO1)

L'avantage que l'organisme partenaire tire de nous, c'est de réaliser leur mission en matière de microfinance auprès de la population rurale rwandaise. Ils en tirent également un avantage moral qui consiste à gagner la confiance de la population et des autorités locales à travers la collaboration avec des acteurs locaux bien connus. (RIMF4)

Ils ont dans leurs attributions l'appui au secteur de la microfinance au Rwanda qui est encore jeune. Pour cela, ils nous apportent les moyens dont nous ne disposons pas pour donner à la population les services financiers. Ce qu'ils tirent de nous ce qu'ils nous appuient dans les domaines qui rentrent dans leurs propres activités. Aussi ils apprennent de nous ce qui concerne l'organisation et le fonctionnement des institutions de microfinance. (RIMF3)

Il paraît donc que les plans d'action ne sont pas assez exhaustifs pour présenter tous les éléments de l'action commune, spécialement en ce qui concerne les attentes et les bénéfices des organismes internationaux d'appui à la microfinance révélés dans les témoignages ci-haut cités. Cependant, les deux parties estiment qu'il est normal que les plans d'action commune soient ainsi concentrés sur les activités et résultats attendus par les

institutions de microfinance (IMF) étant donné qu'ils sont élaborés dans le cadre du renforcement des capacités de ces dernières.

En guise de conclusion à cette première section, en prenant référence au cadre opératoire de l'*empowerment* organisationnel ainsi qu'aux phases habituelles du partenariat interorganisationnel, nous sommes amenée à considérer le partenariat entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance comme une relation négociée, contractuelle et évolutive. Toutefois, comme cela va être souligné au chapitre 7, cette relation est marquée par les inégalités de pouvoir entre les partenaires que René et Gervais qualifient de « caractère asymétrique du partenariat » (René et Gervais, 2001 : 26) dans le contexte organisationnel. En effet, citant Blanc (1992), ces auteurs précisent qu'entre les organisations « dans le cadre de ce rapport [de partenariat], les acteurs occupent des positions inégalitaires et le rapport fondamental est un rapport de domination » (René et Gervais, 2001 : 27).

Tel qu'il sera explicité au point 7.2, cela n'est cependant pas préoccupant si, à l'instar de Bourque, qui s'appuyant sur le point de vue de plusieurs auteurs intéressés par le partenariat dans le domaine des sciences sociales et spécialement dans un cadre des relations interorganisationnelles tels que Doré (1991), Gagnon et Klein (1991), Lamoureux (1994), Panet-Raymond (1991), Lévesque et Mager (1992), Billette, White et Mercier (1995), Favreau et Lévesque (1996), on considère qu'il est normal que le partenariat soit caractérisé par « des relations asymétriques et hiérarchisées » (Bourque, 2003 : 8), surtout s'il est établi dans le but de renforcement des capacités organisationnelles.

En effet, comme l'indiquent les résultats issus de l'analyse des rapports d'activités des IMF, leurs attentes par rapport au partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance entrent dans la sphère de leurs préoccupations d'acquérir plus de capacités susceptibles de leur permettre d'offrir les services financiers aux populations pauvres, tant en milieu rural qu'en milieu urbain, de façon durable.

D'ailleurs, ce qui ressort de l'analyse documentaire et des points de vue des participants est qu'en dotant les IMF des ressources et compétences financières et techniques nécessaires à l'accomplissement de leur mission en matière de microfinance, le partenariat agit sur deux registres. D'une part, il devient favorable à l'amélioration des capacités organisationnelle et opérationnelle et, d'autre part, il influence de façon plus large l'établissement et le renforcement des relations avec les autres acteurs. Cela nous amène à examiner le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance dans une perspective de renforcement de capacités des IMF. Une analyse systématique guidée par les questions de recherche et les principales variables retenues pour cette recherche va être menée aux points 6.2, 6.3 et 6.4.

## **6.2 AMÉLIORATION DES CAPACITÉS INTERNES ET OPÉRATIONNELLES DES IMF : Y A-T-IL UNE CONTRIBUTION DU PARTENARIAT IMF/ORGANISMES INTERNATIONAUX D'APPUI À LA MICROFINANCE?**

Cette section concerne notre deuxième question de recherche<sup>71</sup> relative à l'analyse de la contribution de la relation IMF/organisme d'appui dans l'évolution du pouvoir organisationnel, opérationnel et relationnel des institutions de microfinance étudiées. Dans leur effort de se conformer d'un côté aux rôles assignés au secteur de la microfinance par la politique nationale de microfinance (voir point 5.2.2.3) et, d'un autre, à la vision globale se trouvant à la base du déploiement du système de microfinance dans le monde en général et dans les pays du Sud en particulier, les institutions de microfinance de notre étude s'inscrivent toutes dans une même perspective de la lutte contre la pauvreté. Ainsi, l'amélioration des conditions de vie par l'inclusion financière des exclus du système financier classique constitue le fondement de leur mission et de leurs interventions.

Cependant, au-delà des traits plus ou moins identiques hérités du contexte administratif, économique et socioculturel commun, chaque institution choisit une

---

<sup>71</sup> Le partenariat IMF/Organismes contribue-t-il à l'acquisition des stratégies d'organisation interne et des ressources favorables à l'amélioration et/ou l'extension des services de microfinance à un grand nombre de populations pauvres exclus des services de microfinance?

démarche particulière pour réaliser cette mission suivant son historique et son statut légal. Les lignes suivantes retracent l'historique des quatre IMF de notre échantillon tout en montrant l'évolution de leurs caractéristiques au point de vue organisationnel (mission et objectifs) et opérationnel (zones d'action, agences, stratégies d'intervention et services de crédit et d'épargne). Pour ce faire, un portrait succinct de chaque IMF est exposé avant de présenter, en guise de conclusion, nos constats quant à la part du partenariat à ce niveau.

## **6.2.1 Sager Women Organisation Fund Trust S.A. (SWOFT S.A.) : profil historique et portrait organisationnel et opérationnel**

### **6.2.1.1 Profil historique**

*Sager Women Organisation Fund Trust S.A. (SWOFT S.A.)* a été initialement créée sous le nom de *Women Institution Fund Trust (WIFT)* en 2002 pour prendre le relais de l'organisation à but non lucratif nommée *Bategarugori Twiyunge*<sup>72</sup>. Cette dernière avait pour mission de renforcer le pouvoir économique de la femme et d'améliorer les conditions socio-économiques de la famille après le génocide qu'a connu le Rwanda en 1994 au moyen de l'aide financière qui était attribuée aux femmes. À la suite de la dissolution de *Bategarurori Twiyunge*, l'organisation WIFT voulant relever la situation économique et se conformer à la politique nationale de microfinance au Rwanda (voir point 5.2.2.3) introduisit le système de microfinance sans toutefois abandonner totalement la logique de donation habituelle dans l'organisation-mère. Elle continuait à attribuer aux femmes des prêts à rembourser jusqu'à un certain pourcentage et sans intérêts, ce qui a eu pour effet d'augmenter les impayés et d'atténuer progressivement le capital de l'organisation. Cette dernière connut alors de grands risques de tomber en faillite.

Pour faire face à cette situation d'impasse financière, l'organisation sans but lucratif (WIFT) fut transformée, en 2005, en société anonyme dont le principal actionnaire est un américain nommé Robert Sager d'où le nom de *Sager Women Organization Fund Trust*.

---

<sup>72</sup> Mots de la langue rwandaise signifiant femmes unissons-nous en français.

(SWOFT S.A.). Au cours de cette même année, SWOFT S.A. a été agréée par la Banque nationale du Rwanda (BNR) en tant qu'institution de microfinance dont les activités principales sont les services d'épargne et de crédit

Cependant, à l'instar de WIFT qui lui a donné le jour, dans les débuts de SWOFT S.A. il y avait un décalage entre sa nouvelle structure d'institution microfinancière poursuivant des buts socioéconomiques et son fonctionnement encore imprégné des principes des organismes à but non lucratif. En fait, abandonner les pratiques d'assistance financière et sociale pour adopter celles des institutions financières régulières n'a pas été facile tant du côté de la clientèle que de celui des gestionnaires de l'organisation. D'une part, les femmes habituées à recevoir les dons ont eu du mal à comprendre le système de microcrédit et surtout à rembourser les prêts. D'autre part, les anciens responsables de WIFT devenus gestionnaires de SWOFT S.A. ont eu beaucoup de difficultés à s'adapter aux exigences de gestion d'une IMF, spécialement en ce qui concerne les services d'octroi et du suivi des crédits (SWOFT S.A. (2011).

Suite à l'ambiguïté née de cette situation, dès sa création en 2005 jusqu'en 2008, l'institution connut des moments difficiles au point de vue de la gestion financière et organisationnelle. Elle faisait continuellement face au risque de fermer ses portes comme tant d'autres IMF qui ne pouvaient pas répondre aux exigences de la Banque nationale, principalement celle de disposer du capital nécessaire permettant de faire les activités de microfinance pour une société anonyme, évalué à trois cents millions de francs rwandais. (SWOFT, 2009).

Afin de maintenir ses services, un certain nombre de stratégies de redressement de la situation de l'institution furent mises au point, en partie avec l'accompagnement de l'organisme d'appui à la microfinance Terrafina Microfinance avec qui il établit, en 2007, une convention de partenariat portant sur l'appui technique et financier à travers ICCO<sup>73</sup>. C'est ainsi que de nombreux changements au niveau de l'organisation interne, de la zone

---

<sup>73</sup> ICCO : Interchurch Organisation for Development Cooperation, une des organisations fondatrices de Terrafina Microfinance.

d'activités, de la clientèle et des services d'épargne et de crédits ont été introduits par l'institution qui maintenait, toutefois, sa mission envers les familles pauvres par le biais des femmes particulièrement.

En effet, la mission de SWOFT S.A., depuis sa création en 2002, est celle de « renforcer le pouvoir économique de la femme dans le cadre de l'amélioration des conditions socio-économiques de la famille ». (SWOFT S.A. 2011 : 4). Dans ce sens, elle poursuit des objectifs d'ordre social visant à atteindre la clientèle pauvre et des objectifs économiques relatifs au renforcement de ses capacités financières et matérielles permettant d'offrir les services de microfinance.

Du point de vue social, l'objectif de SWOFT.S.A. est double, tel que le précise son manuel de procédure 2011-2015. D'un côté, elle a maintenu l'objectif de l'organisation dont elle est issue, c'est-à-dire celui d'offrir les services de microfinance aux populations pauvres économiquement actifs en milieu rural et urbain en accordant la priorité aux femmes : « nous privilégions les femmes qui souhaitent obtenir un crédit pour renforcer leurs activités économiques mais qui n'ont pas accès au crédit bancaire faute de remplir les conditions d'éligibilité fixées par les systèmes financiers classiques » (SWOFT S.A. 2011 : 4).

Par les populations pauvres économiquement actifs, il faut comprendre les personnes financièrement démunies mais ayant les capacités d'entreprendre des activités génératrices de revenus. Suite au changement de son objectif social en 2005, la clientèle de SWOFT S.A. est composée d'hommes (48%) et de femmes (52%) œuvrant individuellement ou en associations dites « groupes solidaires ». D'un autre côté, considérant que le plus grand nombre de populations pauvres se trouvent dans les milieux ruraux particulièrement dépourvus de services bancaires, le deuxième objectif social poursuivi par SWOFT S.A. est de contribuer au développement de la microfinance en milieu rural (SWOFT S.A. 2011).

Pour ce qui concerne son objectif économique, il est ressorti des données de recherche qu'affectée de la situation financière désastreuse héritée de WIFT, SWOFT S.A. vise à « redresser sa situation financière et rendre ses services plus compétitifs et plus rentables »

(SWOFT S.A. 2011 : 2). D'après les résultats de l'audit financier de 2009, le gros des problèmes financiers de SWOFT S.A. s'exprimait par l'insuffisance du capital de base (210 307 888 FRW)<sup>74</sup> et un taux de retard de remboursement de crédits élevé (20%) qui a entraîné la radiation, en 2010, de 14 152 851 FRW jugés complètement irrécupérables.

Ainsi, pour augmenter son capital et réduire le taux de crédit en souffrance, l'institution s'est donné un certain nombre d'objectifs spécifiques à atteindre dans la période allant de 2011 à 2015, à savoir :

- Mobiliser l'épargne par l'augmentation de dépôts de clients de 28% annuellement dès 2011.
- Augmenter le portefeuille de crédit de 28%.
- Atteindre le minimum du capital exigé par la BNR en 2011 (300 millions de francs rwandais).
- Recouvrer au moins 20% de crédits en retard.
- Réduire graduellement le taux de retard des crédits jusqu'à 5% en 2013.
- Éviter de dépasser 10% de l'actif moyen dans les charges courantes.
- Atteindre le taux de rentabilité interne de 5%.

Ce sont ces objectifs qui déterminent les choix des zones d'activités et des interventions de SWOFT S.A. Une des principales stratégies de réalisation de ces objectifs définies dans son plan est le partenariat avec les organismes d'appui (SWOFT S.A. 2011).

#### **6.2.1.2 Portrait opérationnel**

Au moment de l'obtention de l'agrément de la Banque nationale du Rwanda (BNR) en 2005, SWOFT S.A. avait cinq guichets uniquement dans des zones rurales du Rwanda : Nyamata (province de l'Est), Bukunzi (province de l'Ouest), Rebero, Rwamiko et Buliza (province du Nord) (voir Annexe 10). Peu de temps après, en 2006, SWOFT S.A. a modifié sa zone d'intervention et intensifié ses activités de prêt et d'épargne. Les trois guichets de la

---

<sup>74</sup> Un dollar canadien s'échange à 621,263 FRW en date du 5 septembre 2016.

province du Nord ont été fermés suite à leur situation financière inadéquate selon les instructions de la BNR. En même temps, quatre nouvelles agences ont vu le jour dans les provinces du Nord et de l'Ouest et dans la Ville de Kigali. SWOFT S.A. dispose ainsi de six agences et de quatre zones d'activités. Il s'agit des agences de Nyabugogo dans la ville de Kigali, Nyamata dans la province de l'Est, Masoro et Kiyanza dans la province du Nord, Nyakabuye et Mwezi dans la province de l'Ouest (voir Annexe 10).

Le nombre total de clients demandeurs de prêts et épargnants dans les six agences a augmenté d'année en année depuis la restructuration (2006-2007) tel qu'indiqué au tableau 12.

**Tableau 12 : Nombre de clients de SWOFT S.A.**

<b>Années</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Clients</b>	5254	6352	7861	9658

Les principaux services offerts à la clientèle de SWOFT S.A. sont répartis en deux catégories : les services financiers d'épargne et de crédit et les services non financiers de formation, d'accompagnement et de suivi individuel.

#### Les activités de crédit

Au niveau des services financiers de crédit, SWOFT S.A. offrait, dans ses débuts, un seul type de crédit, le prêt productif destiné à générer les revenus pour les clients, avant de développer avec l'appui technique et financier de Terrafina Microfinance le produit social. Ces deux types de crédit sont complémentaires.

- Le crédit productif consiste au financement des activités génératrices de revenus réalisées dans divers domaines tels que le petit commerce, l'artisanat, l'agriculture et l'élevage par des personnes qui n'ont pas accès aux prêts des banques commerciales. Il peut être accordé pour la création d'une nouvelle activité ou pour le soutien d'un projet déjà existant mais ayant besoin de renforcement financier.

- **Le crédit social** est un financement pour des dépenses ponctuelles et indispensables ne pouvant pas être réglées par le projet générateur de revenus du demandeur sans courir le risque d'entraîner l'arrêt temporaire ou définitif du projet en question. Les variétés comprises dans ce type de produit de crédit sont le crédit minerval destiné à financer les frais de scolarité, le crédit soins de santé qui finance les frais pour l'assurance mutuelle de santé et le crédit habitat pour réaliser les travaux de construction majeure et/ou mineure sur le logement du client. L'existence de ce produit de crédit permet d'éviter que tout le capital des clients soit investi dans les problèmes sociaux ou familiaux et de diminuer par la voie de conséquence les taux des prêts impayés (SWOFT, 2011).

La situation de crédits décaissés à travers ces deux produits de crédit par année se présente de la façon suivante :

**Tableau 13 : Nombre de prêts décaissés par année au sein de SWOFT**

<b>Année</b>	<b>Portefeuille de crédits en FRW</b>	<b>Croissance en FRW</b>
<b>2007</b>	70 198 331	
<b>2008</b>	216 560 234	146 361 903
<b>2009</b>	282 417 187	65 856 953
<b>2010</b>	198 152 625	-84 264 562
<b>Total</b>	767 328 377	127 954 294
<b>Moyenne</b>	191 832 094	42 651 431

**Source :** SWOFT S.A., 2011 : 6

Avec ces deux types de prêts accordés aux clients, le nombre de crédits décaissés a augmenté chaque année de 2007 à 2009 mais a légèrement baissé en 2010. Les raisons avancées pour expliquer cet affaiblissement d'activités de prêts en 2010 sont de deux ordres.

D'une part, il y a eu les restrictions de la BNR d'octroyer des crédits suite à la faillite de nombreuses IMF au Rwanda dans les années 2007-2009 et à la crise financière mondiale

dans la même période (SWOFT S.A., 2009, 2011). D'autre part, la baisse du taux de crédit octroyé par l'institution est liée à l'insuffisance des fonds de crédits provenant de ses deux principales sources de financement, à savoir l'épargne et les subventions. Pour ce qui est spécialement des subventions, la documentation de SWOFT S.A. précise que : « SWOFT fait encore face aux faibles fonds de crédit : elle ne parvient pas à satisfaire sa demande. Les épargnes mobilisées sont insuffisantes pour financer la totalité des demandes. Les subventions sont encore limitées. » (SWOFT S.A., 2011 :7).

Les mêmes motifs expliquent d'ailleurs l'abaissement de la situation financière pendant l'année 2010 au moment où il y avait une croissance régulière dans les années précédentes à tout point de vue : actifs, portefeuille de crédit, dépôts de clients. Le tableau 14 nous en donne l'image globale.

**Tableau 14 : Bilan de la situation financière de SWOFT S.A. pour quatre ans**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Situation financière	FRW	FRW	FRW	FRW
Actifs <sup>75</sup>	235 802 741	386 442 759	449 754 097	341 517 313
Portefeuille de crédits <sup>76</sup>	70 198 331	216 560 234	282 417 187	198 509 459
Passif <sup>77</sup>	235 802 741	386 422 759	449 754 097	341 517 313
Dépôts des clients	72 271 924	140 397 844	168 388 218	135 124 434
Dépenses opérationnelles	33 433 598	95 038 920 <sup>78</sup>	99 220 503 <sup>79</sup>	106 865 459

**Source** : SWOFT.S.A, 2007, 2008, 2009, 2010

Comme le montre ce tableau, la situation financière de SWOFT S.A. a évolué positivement jusqu'à l'année 2010 où tous les chiffres étaient en baisse, y compris ceux relatifs aux principales activités de microfinance (l'épargne et le crédit), d'où la fragilité de l'institution dans cette période.

### Les services d'épargne

En parallèle des activités d'octroi de crédits, SWOFT S.A. offre également les services d'épargne aux clients dans divers domaines accompagnés par les activités de

<sup>75</sup> Actifs = Montant d'argent liquide et celui déposé dans les banques, portefeuille de crédit, provisions pour créances douteuses, autres investissements, immobilisations nettes, charges comptabilisées d'avance, stocks, débiteurs divers, compte de régularisation actif.

<sup>76</sup> Le compte portefeuille de crédit représente le capital restant sur les crédits accordés aux clients de l'IMF (les débiteurs).

<sup>77</sup> Passif = Exigibles + fonds propres; exigibles : Dépôts des clients, emprunt, créditeurs divers, compte de régularisation passif; fonds propres : capital social, subventions, réserves, résultats de l'exercice.

<sup>78</sup> Augmentation de 184%. L'analyse montre que les frais généraux et les salaires se sont multipliés plus de deux fois et représentent 80% des charges.

<sup>79</sup> Augmentation de 4%. L'analyse montre que les frais généraux et les salaires occupent une grande partie des dépenses de 65 561 546 et 21 970 558 FRW.

sensibilisation et d'éducation à l'épargne. La situation de dépôts de clients de SWOFT S.A. se présente comme suit :

**Tableau 15 : Épargne des clients de SWOFT S.A.**

<b>Nature de dépôts</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Dépôts à vue</b>	46 691,475	100 642,888	77 110,449	57 1444,537
<b>Dépôts à terme</b>	2 397,929	1 991,929	1 9991,929	1 817,929
<b>Dépôts garantis</b>	24 182,520	37 763,027	89 285,840	68 862,932

Source : SWOFT S.A., 2011 : 6

Tel qu'indiqué dans le tableau ci-haut, l'épargne des clients dans la période de 2007-2010 a constamment augmenté, excepté au cours de l'année 2010 où on observe un abaissement d'épargne pouvant s'expliquer par les raisons ci-haut évoquées en ce qui concerne le ralentissement des activités de prêt durant la même période.

## **6.2.2 *Amasezerano Community Banking S.A. (ACB S.A.) : profil historique et portrait opérationnel***

### **6.2.2.1 Profil historique**

Tel que le précise son plan d'action 2009-2013, c'est par le biais de l'association chrétienne African Evangelistic Enterprise Rwanda (AEE) que l'institution de microfinance *Amasezerano Community Banking S.A.* a vu le jour au Rwanda dans la ville de Kigali. Préoccupée par la situation précaire de la population rwandaise après le génocide de 1994 au Rwanda, AEE s'est mise à accompagner les orphelins et les veuves dès les années 1994-1995.

Pour ce faire, elle a commencé par la constitution de groupes de solidarité dans lesquels les gens étaient amenés à discuter de leurs problèmes afin d'identifier les solutions adéquates. Ensuite, s'étant avéré que les problèmes économiques étaient parmi les plus préoccupants, l'association AEE entreprit d'éduquer parallèlement sa clientèle à l'élaboration et la réalisation des petites activités génératrices des revenus ainsi qu'à la gestion de prêts et à l'épargne des bénéficiaires de leurs revenus. Pendant la période d'urgence entre 1994 jusqu'au début des années 2000, AEE procurait elle-même les prêts aux groupes qu'elle encadrait car il n'y avait aucune restriction à cette pratique.

Avec la restructuration du système financier au Rwanda dans les années 2002, AEE en tant qu'organisation sans but lucratif n'était plus autorisée à donner les services financiers. Elle eut ainsi l'idée de créer une institution de microfinance afin de maintenir ses activités relatives au financement des groupes vulnérables. Pour ce faire, durant la période de 2004-2005, elle s'associa à 60 autres personnes, ce qui a permis de rassembler les actions nécessaires et de fonder *Amasezerano Community Banking S.A. (ACB S.A.)*. Cette dernière fut agréée en juin 2006 par la Banque nationale du Rwanda comme une institution apte à réaliser les activités de microfinance au Rwanda sous le statut de société anonyme. ACB S.A. ouvrit donc officiellement ses portes en août 2006.

La mission assignée à *Amasezerano Community Banking S.A. (ACB S.A.)* depuis sa création a une double empreinte : celle des valeurs de son principal fondateur (AEE) qui est une organisation chrétienne et celle de la mission du système de microfinance envers les populations pauvres. Ainsi, ACB S.A. a pour mandat d'accorder les services financiers de qualité à la population pauvre et à faibles revenus afin de changer leur vie de façon holistique. Par changement holistique des groupes visés par ses services, l'institution entend la transformation de leur vie au point de vue : spirituel, social et économique conformément aux valeurs de l'organisation (ACB S.A., 2008). Les valeurs privilégiées dans ACB S.A. qui constituent le fondement même de sa mission sont au nombre de six :

- La transformation de la communauté;
- La construction du règne de Dieu (*Kingdom building*) par la participation aux actions évangéliques des églises représentant la clientèle importante d'ACB S.A. en lien avec son origine (une organisation chrétienne);
- Le professionnalisme qui implique la formation continue du personnel afin qu'il accomplisse un travail bien maîtrisé et offre des services de qualité;
- La confidentialité des informations concernant les dossiers des clients importante dans toute industrie de services financiers;
- L'intégrité représentant à la fois une valeur rwandaise primordiale et une qualité chrétienne de grande importance;
- Être de bons gestionnaires. Cela implique de bien gérer le capital de l'institution et les dépôts des clients. (ACB S.A., 2008)

Guidé par ces valeurs, ACB S.A. cherche à accomplir sa mission envers les populations pauvres et les personnes à faibles revenus en poursuivant deux objectifs généraux et quatre objectifs stratégiques qu'il s'est fixés. D'une part, l'institution s'est donné un objectif social consistant à contribuer efficacement au développement holistique des populations pauvres et assurer sa pérennité aussi bien dans les milieux ruraux qu'urbains. Dans l'optique d'atteindre ce but, trois objectifs stratégiques sont poursuivis :

- Contribuer à la réduction de la pauvreté par l'offre des services de crédit, d'épargne, de transfert d'argent, de micro-assurance aux micro-entrepreneurs agissant de façon individuelle, en groupes solidaires, en associations, coopératives, églises et toute autre forme.
- Améliorer les services et étendre la zone d'action.
- Promouvoir la culture de l'épargne et de l'entrepreneuriat privé au Rwanda. (ACB S.A., 2008)

D'autre part, toujours en poursuivant sa mission sociale envers les populations pauvres, ACB S.A. s'est fixé un objectif économique de développer une institution

financière chrétienne, professionnelle et pérenne. Pour y arriver, l'institution a placé dans ses priorités les stratégies et objectifs qui lui permettraient d'acquérir des moyens nécessaires en vue d'assurer sa pérennité financière, opérationnelle qui est une grande préoccupation dans le contexte de la microfinance au Rwanda. (ACB S.A., 2008)

Le souci relatif à l'acquisition de l'autonomie financière en vue d'assurer la pérennité organisationnelle apparaît, en effet, dans son plan d'action de cinq ans (2009-2013) qui distingue six objectifs et trois stratégies.

Les six objectifs spécifiques en vue d'atteindre ses objectifs socioéconomiques sont les suivants :

- Avoir des ressources financières diversifiées et suffisantes afin de devenir financièrement autosuffisant avant 2013.
- Développer et diversifier les produits de crédits et maintenir le portefeuille à risque en dessous de 5% pendant cinq ans.
- Avoir des ressources humaines suffisantes, motivées et qualifiées en matière de meilleures pratiques en microfinance.
- Augmenter le nombre de clients et leur offrir des produits et services adaptés aux besoins des personnes pauvres et à faibles revenus.
- Disposer d'un système de communication et de gestion de l'information opérationnel avant 2013.
- Rechercher des partenaires locaux et internationaux qui peuvent le soutenir dans la réalisation de sa mission sociale et économique. (ACB S.A., 2008)

Les stratégies identifiées dans le plan d'action pour réaliser ces objectifs sont :

- Bâtir une institution financière viable et pérenne.
- Augmenter les compétences du personnel en matière de l'offre de meilleurs services en microfinance.

- Construire un partenariat solide avec tous ceux qui peuvent l'aider à accomplir sa mission : les donateurs, les banques, le gouvernement, les organisations non gouvernementales, les églises. (ACB S.A., 2009, 2008)

Bref, le constat en rapport avec l'objet de recherche à ce point est que le partenariat tant avec les autres institutions financières qu'avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance figure parmi les objectifs socioéconomiques et les stratégies d'*Amasezerano Community Banking S.A.* (ACB S.A.). Il a été remarqué également que sa zone d'action et ses services sont déterminés en fonction de ses valeurs, sa mission, et ses objectifs.

#### **6.2.2.2 Portrait opérationnel**

*Amasezerano Community Banking* (ACB S.A.) intervient dans les zones rurales et urbaines. Dès sa création en 2006, ACB S.A. a commencé ses interventions dans la ville de Kigali avec l'agence de Kicukiro (district de Kicukiro) où se trouve aussi son siège administratif au centre-ville de Kigali (district de Nyarugenge) (voir Annexe 10). Mais son objectif étant de focaliser plus sur les zones rurales, il a tout de suite ouvert trois autres agences, dont deux se trouvant dans les zones rurales à Rubavu (Province du Nord) et à Nyamata au district de Bugesera (Province de l'Est) et une dans la ville de Kigali, à Nyabugogo au district de Nyarugenge.

Par ailleurs, dans le but de rapprocher les services financiers aux populations rurales des milieux plus éloignés des guichets, l'institution a mis en place un système d'agences mobiles de proximité à Ruhuha et Sake au district de Bugesera. Il s'agit d'agences qui, n'ayant pas de guichets sur place, ont un fonctionnement particulier. En fait, les dossiers des clients se trouvent à l'agence de Nyamata, mais ces derniers n'ont pas à se déplacer pour les diverses opérations sur leurs comptes. Ce sont les agents de crédits attachés à ces deux agences qui y vont pour collecter les épargnes et concéder les prêts aux clients. Par la suite, de retour à l'agence, ils mettent les dossiers des clients à jour selon les opérations effectuées par chacun d'eux.

Pour ce qui concerne les domaines d'intervention, tant en milieu rural qu'en milieu urbain, ACB S.A. intervient dans les domaines du commerce et de l'agriculture auprès des clientèles diverses qui remplissent les conditions exigées : avoir un compte bancaire au sein de l'IMF, présenter un projet rentable et compléter les exigences de garantie. Les principaux clients sont les petits commerçants ambulants, les petits commerçants enregistrés et les agri-éleveurs. L'institution sert également les églises et les associations chrétiennes dans leurs projets de développement socioéconomique et ceux de leurs membres (ACB S.A., 2009, 2008).

**Tableau 16 : Nombre de clients d'ACB S.A.**

Décembre 2006	Décembre 2007	Décembre 2008	Décembre 2009
624	3 523	6 105	9 226

**Source :** ACB S.A., 2009 : 11

L'augmentation des clients d'année en année (le nombre de clients de 2006 à 2009 est présenté au tableau 16) s'explique par plusieurs raisons, notamment l'intensification des activités de sensibilisation, l'élargissement de la zone d'intervention et l'introduction de nouveaux produits de crédit et d'épargne correspondant aux besoins des nouvelles clientèles. La création de trois nouvelles agences (Nyabugogo, Nyamata et Rubavu) en 2008 a été doublement bénéfique à l'institution, lui permettant de réaliser tant son objectif social envers les populations pauvres que son objectif économique : « l'ouverture de ces agences a permis [...] d'élargir la portée des activités de la société en atteignant les gens pauvres et à faibles revenus du milieu rural » (ACB S.A., 2008 : 14). Par la même occasion, elle a contribué à augmenter le nombre de clients en 2008 et en 2009.

Les nouvelles agences de Nyamata et Rubavu ont, à elles seules, servi, en 2009, 2289 agriculteurs, en majorité des femmes regroupées dans des coopératives de culture de pommes de terre. Les agriculteurs ont reçu d'abord des services non financiers de formation et d'accompagnement relatifs à l'élaboration de projets, à la gestion du prêt et aux

procédures de remboursement et d'épargne. Ensuite, ils ont bénéficié de nouveaux types de crédits agricoles et d'autres services de crédit offerts par ACB S.A. (ACB S.A., 2009).

### Les services financiers

Au sein de ACB S.A., les services d'épargne et de crédit sont donnés aux clients par catégories : les groupes solidaires, les associations, les individus, les églises, les salariés, les agriculteurs, les commerçants, les commerçantes.

### Les services de crédit

ACB S.A. offre une gamme variée de produits de crédit à sa clientèle. Le tableau 17 présente les produits de crédit qui ont été développés depuis 2006 en fonction des besoins identifiés selon les catégories de clients.

**Tableau 17 : Les types de crédits offerts par ACB S.A.**

Type de crédit	Description
Le crédit <i>Fidelity group – Kaze</i>	Produit de crédit offert aux groupes solidaires n'ayant pas de garantie matérielle. Le partage de responsabilité de remboursement de prêt représente une garantie considérable. Le terme du crédit est de 12 mois avec possibilité de faire de nouvelles demandes.
Le crédit <i>Fidelity Express Business – Curuza</i>	Type de prêt octroyé avec rapidité aux entrepreneurs, commerçants et autres clients ayant un problème de liquidité pour financer leurs activités génératrices de revenus et remboursables durant une durée maximum de trois mois.
Le crédit <i>fidelity General</i>	Prêt destiné aux commerçants et autres clients ayant des garanties matérielles avec un terme de trois ans.
Le crédit <i>Fidelity Express Wage – Hembwa</i>	Produit de crédit offert de façon rapide aux clients de ayant le statut de salariés afin de les aider à régler des problèmes urgents. Son terme est de trois mois maximum.
Le crédit <i>Fidelity Wage</i>	Type de prêt octroyé aux salariés déjà clients d'ACB S.A.

Type de crédit	Description
	qui présentent leur paye mensuelle comme garantie de prêt. Le terme maximum de ce crédit est de deux ans.
Le crédit <i>Tunga woman</i>	Crédit destiné aux femmes entrepreneures, investisseuses et commerçantes dont le terme varie entre de trois mois minimum et 36 mois maximum.
Le crédit agricole <i>Ezukame</i>	Produit de crédit conçu pour les agri-éleveurs qui comprend trois parties : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le prêt pour la culture remboursable au moment de la récolte (à court terme)</li> <li>• Le prêt pour la vente des produits agricoles dont le remboursement est à court terme (un mois)</li> <li>• Le prêt agricole remboursable à long terme jusqu'à un maximum de 36 mois.</li> </ul>
Le crédit <i>Fidelity kingdom Ganza</i>	Produit de crédit destiné aux églises et associations chrétiennes accordé sur présentation de garantie matérielle. Il comprend deux parties : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fidelity kingdom express</i> conçu pour aider les églises à résoudre les problèmes financiers urgents, remboursable à court terme (3 mois maximum).</li> <li>• <i>Fidelity kingdom building</i> développé pour financer les activités sans but lucratif des églises et associations chrétiennes sur le long terme (36 mois maximum)</li> </ul>
Le crédit aux employés	Produit de crédit destiné aux employés. Il est divisé en deux parties : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fidelity ACB Staff</i> : Financement des projets des employés de l'institution Le terme de ce crédit varie entre 1 et 36 mois selon le salaire de l'employé</li> <li>• <i>Fidelity Express ACB Staff</i> : destiné à aider les employés ayant des problèmes financiers urgents à résoudre. Son terme n'excède pas 3 mois.</li> </ul>

Source : ACB S.A, 2008

Le nombre des emprunteurs au sein d'ACB S.A. a augmenté chaque année (voir tableau 18) grâce à l'extension de la zone d'action et au développement de nouveaux types

de crédits, en particulier le crédit agricole qui répond à un réel besoin de financement agricole dans les nouvelles agences de la zone rurale (ACB, Rapport annuel 2008). À titre d'exemple, on peut citer les financements accordés en 2008 à un grand nombre d'agriculteurs membres de deux coopératives :

- l'UCOPRIBU (Union des coopératives de production du riz de BUGESERA) et ses coopératives membres regroupant 4 500 agriculteurs financés pour l'achat, le décorticage et la commercialisation du riz blanc;
- la coopérative IABU a reçu un prêt destiné à la multiplication des semences sélectionnées de pommes de terre sur une superficie de 7 hectares, à Busasamana, district de Rubavu avec l'appui d'AQUADEV Central Africa.

Le produit agricole représente 20% du portefeuille de crédit d'ACB, ce qui témoigne du niveau élevé de la demande de prêt en question (RIMF2).

**Tableau 17 : Nombre de demandeurs de prêts au sein d'ACB S.A.**

<b>Année</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Nombre d'emprunteurs	19	997	1 470	2 289

**Source :** ACB S.A., 2009

Parallèlement à la hausse du nombre de clients ayant contracté des prêts, il y a eu l'augmentation du volume des crédits déboursés qui a enregistré une hausse, ayant passé de 1 022 millions de FRW en 2008 à 1 488 millions de FRW en 2009, tel qu'on peut le voir au tableau 19.

**Tableau 18 : Évolution du portefeuille de crédit au sein d'ACB S.A.**

Année	2006	2007	2008	2009
<b>Portefeuille de crédits</b>	567 000 000 Frw	1 022 000 000 <sup>80</sup> Frw	1 488 000 000 Frw	3 057 000 Frw

Source : ACB S.A., 2007, 2008, 2009, 2010

Parmi les facteurs de la hausse des crédits déboursés, il y a l'augmentation des dépôts réalisés par les clients grâce aux produits d'épargne qui leur sont proposés (ACB, Rapport annuel 2008).

#### Les services d'épargne

Trois types d'épargne sont offerts aux clients d'ACB S.A., à savoir :

- Le produit *Isange*<sup>81</sup> qui consiste en épargne courant ouvert à tous les clients avec la possibilité de faire des opérations de dépôt et de retrait dans les différents guichets d'ACB.
- Le produit d'épargne *Mpejo*<sup>82</sup> consistant en un dépôt fait en vue d'un projet déterminé. Le montant et la durée du dépôt varient selon les ententes entre le client et la banque. Il comprend plusieurs épargne retraite, épargne logement, épargne scolaire, épargne famille.
- Le produit d'épargne *Hunika*<sup>83</sup> qui est un dépôt à terme générant des intérêts. Le terme du dépôt est fixé par le client lui-même. (ACB, Rapport annuel 2008)

<sup>80</sup> « Le volume des crédits déboursés a enregistré une forte hausse de 80,2% grâce à la hausse considérable en 2008 des ressources financières constituées essentiellement des dépôts qui ont augmenté de 84%, du capital social libéré ayant passé de 173 millions FRW à 340 millions de FRW et la ligne de crédits de 114 millions obtenue de la Banque Nationale du Rwanda dans le cadre de l'accord de participation au fonds des déflatés (anciens agents de la fonction publique). Les encours de crédits ont connu une forte hausse de 101,6% en passant de 242 millions de FRW fin 2007 à 488 millions fin 2008 » (ACB, Rapport annuel 2008 : 12).

<sup>81</sup> Mot de la langue rwandaise signifiant « mets-toi à l'aise » en français.

<sup>82</sup> Mot de la langue rwandaise (*kinyarwanda*) voulant dire « tu me retourneras mon épargne demain ».

<sup>83</sup> Mot de la langue rwandaise (*kinyarwanda*) dont la signification française est « fais l'épargne ».

Les dépôts ont connu une hausse constante, passant de 42 millions de FRW à 308 (voir tableau 20) suite à quelques raisons dont « des efforts importants de sensibilisation, le regain de la confiance de la population dans les IMF, l'image de marque grandissante d'ACB S.A. dans le public ainsi que l'expansion de son réseau d'agence » (ACB, 2008 : 11-12). Toutefois, ACB S.A. estime que l'évolution des dépôts a été lente entre 2008 et 2009 suite au manque de liquidité dans le système bancaire à cause de la crise financière mondiale (ACB, Rapport annuel 2008).

**Tableau 19 : Évolution des dépôts au sein d'ACB S.A.**

<b>Décembre 2006</b>	<b>Décembre 2007</b>	<b>Décembre 2008</b>	<b>Décembre 2009</b>
42 millions FRW	166 millions FRW	306 millions FRW	308 millions FRW

**Source :** ACB S.A., 2007, 2008, 2009, 2010

En résumé, en ce qui concerne les services financiers, il a été constaté que la forte augmentation de clients (73,2% au 31-12-2008) (ACB, Rapport annuel 2008) et l'évolution du portefeuille de crédit ainsi que celle des dépôts influencent positivement la situation financière d'ACB S.A. en général, ce qui en retour favorise la création de nouvelles agences et la mise au point de nouveaux services de prêt et d'épargne offerts aux clients. En effet, selon ACB S.A., « l'évolution grandissante du portefeuille de crédit est un facteur important de croissance de la société en ce sens que les intérêts reçus de crédits contribuent à plus de 75% aux revenus générés par les activités de la société » (ACB, Rapport annuel 2008 : 13).

Par ailleurs, après avoir enregistré des pertes de 37,8 millions pendant les trois premières années de démarrage (2006-2008), en 2009, l'institution a eu un résultat net positif, ce qui est considéré comme « un tournant dans la vie d'ACB par le passage de la zone de pertes à la zone de profits » (ACB S.A. 2008 : 14). Mis à part les efforts soutenus au niveau des services financiers et non financiers, l'appui financier de Terrafina

Microfinance est considéré aussi comme un facteur important de ce résultat (ACB S.A. 2008).

**Tableau 20 : Bilan de la situation financière d'ACB S.A. sur quatre ans**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
	FRW	FRW	FRW	FRW
Actifs <sup>84</sup>	480 691 174	738 038 699	739 043 091	1 044 000 000
Passif <sup>85</sup>	480 691 174	738 038 699	739 043 091	
Épargne (dépôt) des clients	1/ 000 000	306 000 0000	318 000 000	494 000 000
Portefeuille de crédits	567 000 000	1 022 000 000	1 488 000 000	3 057 000

**Source :** ACB S.A., 2007, 2008, 2009, 2010

#### 6.2.2.2.4 Les services non financiers

En guise de services non financiers, ACB S.A. donne des formations et des services d'accompagnement aux clients en vue du renforcement de leurs capacités en matière de gestion de crédits et de la réalisation efficace de leurs projets (ACB S.A., 2008).

<sup>84</sup> Actifs = Cash et banques, portefeuille de crédit, autres investissements, immeubles et mobiliers, charges comptabilisées d'avance, stocks, etc...

<sup>85</sup> Passif = Exigibles (dépôts des clients, emprunts) + fonds propres (capital social, subventions, report à nouveau (résultat de l'année précédente), réserves, résultats de l'exercice).

## 6.2.3 Uniclecam *Ejoheza* : profil historique et portrait opérationnel

### 6.2.3.1 Profil historique

Née de la fusion de deux coopératives d'épargne et de crédit, à savoir l'Uniclecam *Iramiro* et la coopérative *Ejoheza*<sup>86</sup>, l'Uniclecam *Ejoheza* a une double origine qui remonte de la période de l'avant-guerre et du génocide au Rwanda. En effet, au départ il y avait deux regroupements de coopératives distincts. D'un côté, il y avait l'Uniclecam *Iramiro*<sup>87</sup> (Union des coopératives locales d'épargne et de crédit agricoles mutuelles) encadrée par le syndicat agricole *Ingabo*<sup>88</sup> qui plaidait pour les causes des agriculteurs. L'Uniclecam *Iramiro* avait été fondée en 2003 conformément à la nouvelle réglementation de la microfinance par la Banque Nationale du Rwanda à partir des regroupements des agriculteurs membres du Syndicat *Ingabo* au niveau des villages existant depuis les années 1993. Ce sont ces mêmes regroupements qui ont donné naissance, en 1997, aux coopératives locales d'épargne et de crédit agricole mutuel (clecam).

Ces dernières avaient été initiées dans le cadre de la recherche de financements agricoles, mais aussi dans le but d'aider les agriculteurs membres du syndicat *Ingabo* à développer la culture de l'épargne et de la gestion de petits crédits. Les clecam étaient fonctionnelles dans la Ville de Gitarama et au sein des districts de Kabagali et Ruhango dans l'actuelle province du Sud (voir carte du Rwanda, Annexes 9 et 10)

D'un autre côté, il y avait la COOPEC *Ejoheza*, une coopérative d'épargne et de crédit qui regroupait 16 associations des femmes et 13 fonds des agriculteurs encadrés par le Centre de services aux coopératives (*UGAMA/CSC*) dans le district de Muhanga de la province du Sud.

---

<sup>86</sup> Mot de la langue rwandaise (*kinyarwanda*) signifiant « lendemain meilleur » en français.

<sup>87</sup> Mot issu du verbe *kuramira* de la langue rwandaise (*kinyarwanda*) dont la signification en français est soutenir. Dans ce sens, le nom *Iramiro* veut donc dire lieu de soutien.

<sup>88</sup> Mot de la langue rwandaise (*kinyarwanda*) signifiant bouclier en français.

Les associations des femmes nommées *Utugega* avaient été initiées par le Centre de services aux coopératives (*UGAMA/CSC*) en 1992 dans le cadre de son programme d'épargne et crédit et de sa mission de lutte contre la pauvreté et de valorisation de la considération sociale de la femme (Uniclecam *Ejoheza*, 2008). L'objectif visé était de doter à « la femme paysanne la capacité de réaliser de petits projets générateurs de revenus » (Uniclecam *Ejoheza*, 2008 : 4). À partir de l'expérience acquise avec les associations des femmes, le Centre de services aux coopératives *UGAMA*<sup>89</sup> (*UGAMA/CSC*) créa quelques années plus tard des associations d'agriculteurs à qui il prodiguait des services d'épargne et de crédit dans le cadre du programme « Fonds de crédits rotatifs » dénommé « *Ibigega ngoboka mishinga* »<sup>90</sup> en *kinyarwanda*.

En 2004, en vue de la mise en exécution des instructions n°06/2002 et n°05/2003 de la Banque Nationale du Rwanda (voir 6.1.1.) visant à restructurer les pratiques des activités de microfinance, les deux associations (celles des femmes et celles des agriculteurs) encadrées par *UGAMA/CSC* s'unirent pour former une coopérative d'épargne et de crédit qu'elles ont nommé *COOPEC Ejoheza*<sup>91</sup>. Cette dernière exerçait ses activités dans la ville de Gitarama (actuel district de Muhanga) dans la province du Sud (voir Annexes 9 et 10).

En 2006, les promoteurs et les membres de l'Uniclecam Iramiro et ceux de la *COOPEC Ejoheza* convinrent de mettre en réseau leurs actions pour diverses raisons. Le principal motif était la volonté de consolider leurs efforts respectifs pour l'offre de bons services à leurs membres. De plus, suite au fait que les deux regroupements de coopératives opéraient sur la même zone de la ville de Gitarama et des environs, il y avait aussi le souci de contrer le risque de surendettement des membres qui sont, en majorité, en l'occurrence les agriculteurs. Par ailleurs, les organisations promotrices et accompagnatrices des deux coopératives voulaient unir leurs forces en matière de microfinance étant donné qu'elles

---

<sup>89</sup> Mot de la langue rwandaise (*kinyarwanda*) dont la traduction littérale en français est « mets-toi à l'abri » en français.

<sup>90</sup> Mots de la langue rwandaise (*kinyarwanda*) qui signifient les fonds de soutien aux projets en français.

<sup>91</sup> Mot de la langue rwandaise (*kinyarwanda*) dont la signification française est « lendemain meilleur » en français.

avaient toujours établi des relations étroites et que le syndicat *Ingabo* prend son origine au Centre de services aux coopératives (*UGAMA/CSC*).

Ainsi, la mise en réseau des clecam Iramiro et des COOPEC *Ejoheza* donna lieu, en 2007, à l'union des clecam *Ejoheza* (Uniclecam *Ejoheza*) en sigle. Au début, l'Uniclecam *Ejoheza* regroupait 10 coopératives désignées, chacune, sous le nom de Coopérative locale d'épargne et crédit agricole *Ejoheza* (clecam *Ejoheza*) et réparties dans trois districts de l'ancienne province de Gitarama actuelle province du Sud (voir Annexes 9 et 10).

- Le district de Muhanga avait trois clecam *Ejoheza* Muhanga, Ndiza et Mushishiro ayant leurs sièges respectivement dans les secteurs Nyamabuye, Kiyumba et Mushishiro ;
- Le district de Ruhango disposait de quatre clecam *Ejoheza* : Ruhango, Kabagali, Ntenyo et Ntongwe dont le siège était respectivement aux secteurs Ruhango, Bweramana; Byimana et Ntongwe ;
- Le district de Kamonyi avait trois clecam *Ejoheza* : Kamonyi, Kayumbu et Ruyumba ayant les sièges respectifs dans les secteurs de Gacurabwenge, Kayumbu et Nyamiyaga.

Par la suite, la clecam Ruyumba n'ayant pas pu obtenir la personnalité juridique pour être fonctionnelle cessa ses activités. L'union fut formée par les neuf clecam qui restaient. Par après, selon les conseils du BNR dans son audit qui avait mis en relief les coopératives en bonne évolution et d'autres en difficulté, il y a eu une association des coopératives bien portantes avec celles en mauvais état en vue d'offrir de meilleurs services aux membres de l'Uniclecam *Ejoheza*. Les clecam Ruyumba et Kayumbu furent unies avec la clecam Kamonyi, la clecam Muhanga avec la clecam Mushishiro, la clecam Ruhango avec la clecam Ntongwe, la clecam Kabagali avec la clecam Byimana (Ntenyo), ce qui a donné avec la clecam Ndiza cinq coopératives au lieu de neuf. Les anciennes coopératives dissolues sont alors devenues des guichets des coopératives nouvellement créées.

La mission de l'Uniclecam *Ejoheza* est de contribuer à la réduction de la pauvreté des agriculteurs en particulier et de la population de sa zone d'action en général en passant par les outils d'épargne et de crédit (Uniclecam *Ejoheza*, 2008). Dans le sens de cette mission, les deux objectifs primordiaux de l'Uniclecam *Ejoheza* ont une portée économique et sociale.

L'objectif social de l'Uniclecam *Ejoheza* est d'offrir des services de crédit et d'épargne à ses membres constitués en majorité par les agriculteurs. Ces derniers représentent la clientèle souvent écartée par les banques suite aux incertitudes qui entourent la production agricole (Uniclecam *Ejoheza*, 2008). Dans cet esprit, les attentes des membres de l'Uniclecam *Ejoheza* est qu'elle doit « servir de sources de financement à leurs petits projets générateurs de revenus et ceci dans le cadre de chercher la solution aux problèmes de manque de garanties matérielles exigées par les banques » (Uniclecam *Ejoheza*, 2008 :7)

L'objectif économique de l'Uniclecam *Ejoheza*, quant à lui, consiste à constituer des coopératives solides et pérennes capables d'augmenter les capacités financières des membres. Dans cet esprit, une année après sa création, l'Uniclecam *Ejoheza* a mis en place un plan d'action pour la période de 2008-2011 qui fait ressortir ses grandes préoccupations, notamment l'autofinancement et l'autosuffisance financière, en vue de l'offre de services de qualité à long terme. Quelques stratégies dans lesquelles figure le partenariat y sont identifiées :

- Appuyer les coopératives-membres dans la mobilisation et la sensibilisation des nouveaux membres en vue d'atteindre plus d'agriculteurs n'ayant pas d'accès aux financements agricoles;
- Développer les stratégies permettant aux coopératives et l'union à s'autofinancer;
- Informatiser les coopératives-membres et le système de gestion d'informations;
- Assister les coopératives membres à la recherche de refinancement;
- Établir des partenariats avec les autres institutions financières pour entretenir un terrain favorable aux activités financières;

- Garder et entretenir de bonnes relations avec les partenaires;
- Jouer le rôle de représentation, réglementation, appui technique, supervision, contrôle et plaider pour les coopératifs membres et leur clientèle. Dans cet esprit, elle assure un appui en plaidoirie auprès des partenaires financiers, en assistance technique, en gestion de liquidité, en supervision et en audit.

Les objectifs et les stratégies de l'Uniclecam *Ejoheza*, ci-haut cités, lui servent de fil d'Ariane dans la réalisation de sa mission et de référence dans la détermination de ses programmes et interventions.

### **6.2.3.2 Portrait opérationnel**

L'Uniclecam *Ejoheza* sert la clientèle en grande partie composée de ses membres situés dans les districts de Kamonyi, Muhanga, Ruhango et une partie du district de Nyanza dans la Province du Sud (voir Annexe 10). Les membres sont essentiellement des agri-éleveurs fondateurs des clecam. En effet, il a été précisé que « les Clecam – *Ejoheza* sont initiées par les agriculteurs, pour servir de sources de financement à leurs petits projets générateurs de revenus et ceci dans le but de chercher la solution aux problèmes de manque de garanties matérielles exigées par les banques » (*Ejoheza*, 2008 : 7).

Par conséquent, bien qu'il y ait trois domaines desservis par l'Uniclecam *Ejoheza*, à savoir l'agri-élevage, le petit commerce et le transport, le financement des projets appartenant au domaine agricole viennent en premier lieu; en deuxième lieu viennent ceux du petit commerce et, en troisième lieu, ceux qui sont recensés dans le domaine du transport. Mais, le plus souvent, les clients qui contractent les prêts pour réaliser des projets dans les domaines du petit commerce et du transport sont les agri-éleveurs qui, ayant accès aux prêts bancaires, investissent dans les domaines du commerce et du transport en vue d'avoir des revenus complémentaires.

De 2007 à 2009, après la mise en réseau des organes administratifs des clecam, le nombre de clients (épargnants et emprunteurs) a connu une augmentation constante (voir

tableau n°21). Cela est mis sur le compte de la sensibilisation et de l'amélioration de la qualité de services financiers et non financiers offerts par les clecam (RIMF3).

### Les services financiers

En plus des services financiers d'épargne et de crédits standards destinés à tous les clients en général sans tenir compte de besoins particuliers des uns et des autres, l'Uniclecam *Ejoheza* dispose des produits adaptés spécialement aux besoins des agriculteurs.

Les produits de crédit sont divisés en deux catégories : les produits lucratifs offerts par le secteur d'activité et les produits sociaux.

Dans la catégorie des crédits lucratifs par secteur d'activité se trouvent principalement : le produit agricole, le produit élevage, le produit transport et le produit commerce. Les prêts agricoles, représentant la particularité de l'institution, sont accordés aux agri-éleveurs pour des raisons diverses liées aux activités agricoles telles que l'achat des engrais chimiques pour la fertilisation des sols, la multiplication des semences, la vente des produits agricoles. Il y a aussi le système de warrantage (voir encadré n°6) qui est en essai au sein de l'Uniclecam *Ejoheza* et dans plusieurs IMF œuvrant dans la zone rurale.

Dans le contexte de l'Uniclecam *Ejoheza*, le système de warrantage consiste à accorder les prêts aux producteurs de maïs ou de riz durant la période située entre la culture et la commercialisation des produits (riz ou maïs). Cela aide les agriculteurs à toutes les étapes de leur travail. Au moment de la culture, les prêts leur permettent d'accéder aux meilleures semences. Quand vient la période de la récolte et de la mise en vente de leur production, le financement donne aux agriculteurs les moyens de continuer les activités agricoles et de combler leurs besoins familiaux sans être obligés de vendre au plus bas prix, ce qui est le cas quand il y a l'abondance des produits sur le marché.

La procédure consiste au stockage contrôlé conjointement par l'association des agriculteurs et l'IMF de la production de maïs et/ou de riz qui constitue une garantie du

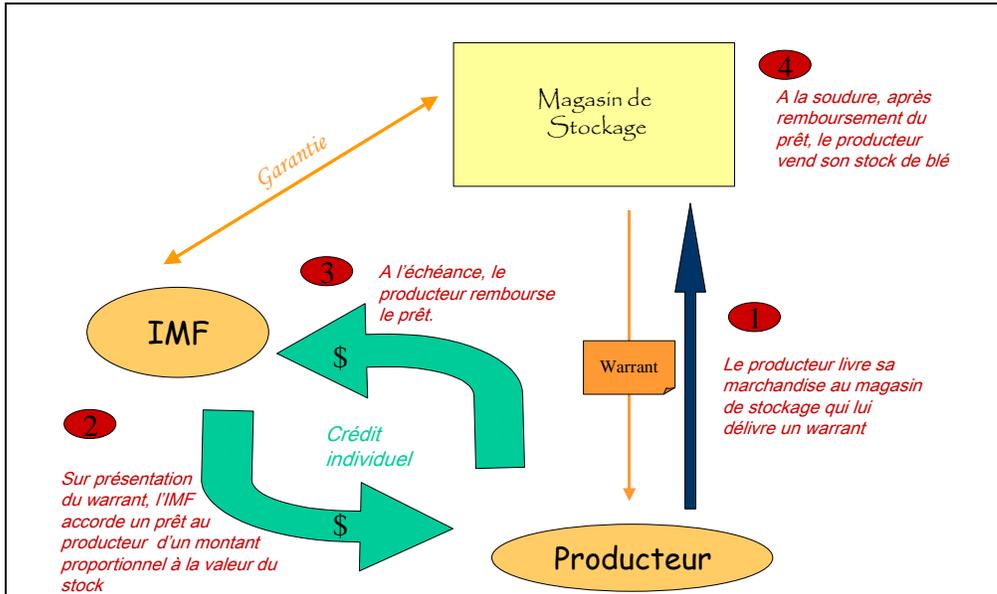
financement accordé aux agriculteurs. Ce que les IMF en général font, c'est d'accorder un financement aux agriculteurs afin qu'ils puissent continuer leur activités agricoles et subvenir à leurs besoins en donnant comme garantie leurs productions. Les producteurs attendent que le marché redevienne plus profitable pour vendre. Ils payent ce qu'ils doivent à l'IMF et le reste leur revient (voir encadré n°6). Nous avons remarqué que bien que ce système de prêt soit très avantageux pour les producteurs, il n'est pas encore courant puisqu'il demande beaucoup de fonds de crédit aux IMF étant donné qu'il y a un long temps d'attente entre l'octroi du prêt et son remboursement. (R-IMF3).

#### **Encadré n° 6 : Le principe du warrantage**

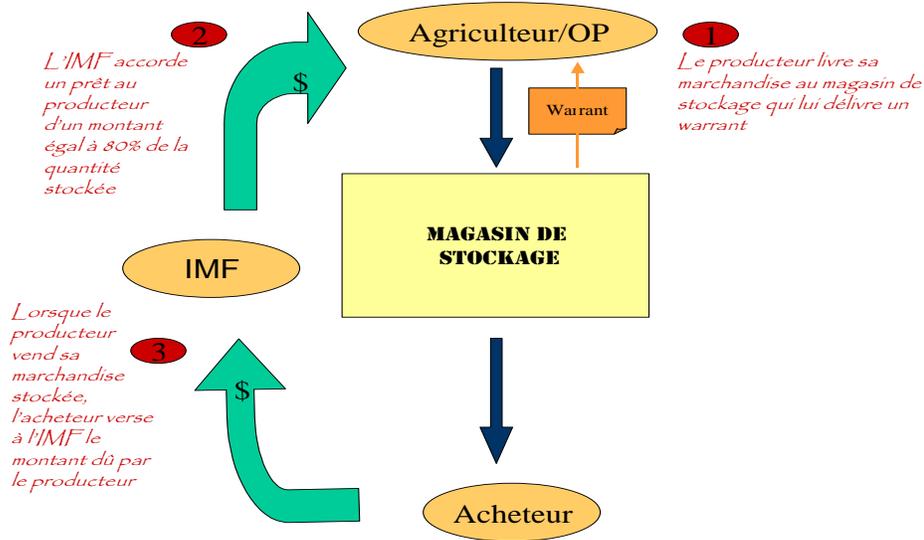
Le warrantage est une opération de crédit dont la garantie est constituée par un stock de produit agricole. Traditionnellement, les producteurs déposent leurs vivres dans un entrepôt sécurisé et ils reçoivent un récépissé ou warrant leur permettant de solliciter un emprunt à l'organisme de crédit à hauteur d'environ 70 ou 80% de la valeur du stock. Ce type de produit financier s'adresse aux producteurs qui réalisent un excédent de production destiné à la vente, et qui souhaitent stocker cette production pour la vendre au meilleur prix pendant la soudure<sup>92</sup>. Le remboursement du crédit se fait soit par la vente du stock, soit par le produit des activités génératrices de revenus mises en place grâce au crédit (le remboursement du prêt a alors lieu avant le déstockage).

---

<sup>92</sup> Période de soudure : période entre les deux récoltes caractérisée par la pénurie des denrées alimentaires et des semences pouvant entraîner une hausse de prix sur le marché.



Cas n°1 : le crédit est remboursé avant le déstockage



Cas n°2 : le crédit est remboursé par la vente du stock

On peut envisager, dans ce dernier cas, que l'acheteur verse directement sur le compte du producteur le montant de la transaction. Ainsi, le prêt peut être

remboursé directement, ce qui limite les risques de non-remboursement.

Le warrantage est un moyen simple et efficace de garantir le crédit. La garantie sous forme de stock est facilement cessible, ce qui lui donne un net avantage sur la garantie foncière ou toute autre garantie matérielle. L'avantage du warrantage est qu'il incite les producteurs à produire plus pour stocker plus et obtenir un crédit plus important. De plus, il incite les membres à s'intéresser aux prix du marché afin de vendre au meilleur moment et maximiser leurs profits. Enfin, grâce au stockage, le producteur n'a pas besoin d'acheter des semences au moment des semis.

**Source :** Dietsch, 2008 : 26-27.

Au niveau des crédits sociaux permettant aux membres de régler les dépenses courantes, il y a le crédit minerval pour payer les frais de scolarité, le crédit mutuel de santé et le crédit « *Dusasirane* » pour l'achat des matelas dans le cadre de la promotion de la propreté et du bien-être familial des membres. La création de nouveaux produits de crédit qui répondent aux besoins des membres, en particulier ceux qui sont dans le domaine agricole, entraîne une augmentation continue des emprunteurs et celle du portefeuille de crédit (*Ejoheza*, 2008) (voir tableau n°23).

#### Les produits d'épargne

Les principaux produits d'épargne dans l'Uniclécam *Ejoheza* sont de trois sortes. Il y a le dépôt à vue favorisant les opérations courantes de dépôt et de retrait. Le dépôt à terme générant les intérêts dans un temps convenu entre le prêteur et le client et le dépôt de garantie qui est multiplié par cinq quand le client demande un prêt. Avec l'augmentation

des activités de sensibilisation à l'épargne, le nombre des épargnants et les dépôts augmentent chaque année (voir tableau n°23), ce qui permet aux clecams de disposer des fonds de crédit plus élevé et ainsi de répondre aux demandes de financement des membres (*Ejoheza*, 2008).

### Les services non financiers

Les services d'appui-conseil, de suivi et de formation sur différents thèmes comme les principes coopératifs, les principes de microfinance, l'élaboration et la gestion des projets générateurs de revenus, la gestion de crédits sont régulièrement offerts aux membres de l'Uniclecam *Ejoheza* avec l'appui technique de ses partenaires (Terrafina Microfinance et AQUADEV Central Africa. *Ejoheza*, 2008).

**Tableau 21 : Opérations de prêts et d'épargne dans l'Uniclecam *Ejoheza***

	2007	2008	2009
Membres	16 688	20 145	20 699
Emprunteurs	-	2 686	2 574
Épargnants	-	20 145	23 441
Dépôts des membres	99 819 842 frw	181 847 318 frw	246 709 183 frw
Portefeuille de crédit	96 438 207 frw	166 491 608 frw	721 300 691 frw

**Source :** *Ejoheza*, 2008 : 6, <http://www.mixmarket.org/fr/mfi/Ejoheza>, Terrafina Microfinance, 2010.

## **6.2.4 Uniclecam *Wisigara* : profil historique et portrait opérationnel**

### **6.2.4.1 Profil historique**

L'uniclecam *Wisigara*<sup>93</sup> est l'union des Coopératives locales d'épargne et de crédit agricoles mutuelles (clecam) ouvrant dans les provinces du Nord et de l'Ouest (voir

<sup>93</sup> Mot de la langue rwandaise qui signifie « ne restes pas en arrière » en français.

Annexes 9 et 10). Les coopératives agricoles fondatrices de l'uniclecam *Wisigara* ont été créées en 2004 par la population des anciennes provinces de Ruhengeri et Gisenyi faisant partie de l'actuelle province du Nord avec l'appui des ONG<sup>94</sup> locales, notamment BAIR<sup>95</sup>.

Tout au départ, ces coopératives avaient été fondées par les agri-éleveurs dans le but d'apprendre à cultiver la semence améliorée en vue d'augmenter la qualité de la récolte. Elles avaient alors le statut de coopératives agricoles. Ce n'est qu'après avoir eu une bonne quantité de récolte que les organisations promotrices ont initié des caisses d'épargne pour apprendre aux agri-éleveurs à épargner le fruit de leurs récoltes. Par la suite, les caisses d'épargne sont devenues des coopératives locales d'épargne et de crédit locales mutuelles (clecam) œuvrant au niveau de chaque district administratif.

Cependant, dans la foulée de la réorganisation de la politique financière au Rwanda, certaines clecam ont dû fermer leurs portes faute de rencontrer les exigences de la Banque Nationale du Rwanda, surtout en rapport avec le portefeuille de crédit des IMF (trois cents millions de francs rwandais). Celles qui restaient se sont constituées en union des clecam au niveau des provinces de Gisenyi et Ruhengeri, selon la structure administrative de l'époque. Peu après, afin de faire face aux problèmes d'ordre financier qui avaient un grand impact sur leur organisation et leurs services respectifs et surtout pour contrer les risques de fermeture de leurs agences, l'union des clecam de la province de Gisenyi créée en 2006 et l'union des clecam de la province de Ruhengeri décidèrent de se fusionner pour former l'union des clecam *Wisigara* en 2008 (Uniclecam *Wisigara*, 2008 : 7).

À sa création, l'uniclecam *Wisigara* comptait 13 clecams : quatre au Nord et huit à l'Ouest avec une coopérative qui était sous tutelle mais non encore agréée par la BNR. Ces clecam sont : les clecam Gisenyi, Nyamyumba, Biruye, Kayove, Zamuka, Ibakwe, Gaseke, Izere, Musanze, Bukonya, Nyarutovu, Nyamugari et Bukamba. La clecam Bukamba était alors seulement sous tutelle de l'union amsi, elle est actuellement acceptée par la BNR comme une coopec. Par après, les clecam Izere et Musanze ont été fermées suite aux taux

---

<sup>94</sup> Organisations non gouvernementales.

<sup>95</sup> Bureau d'aide aux initiatives rurales.

de retard de crédit très élevés, ce qui a ramené le nombre total des clecam membres de l'Uniclecam *Wisigara* à 11.

L'uniclecam *Wisigara* se définit comme une union des coopératives nées de la volonté des populations rurales de rassembler leurs forces afin de faire face aux enjeux qui les concernent, spécialement en matière d'accès aux financements agricoles, notamment les réticences des banques pour prêter aux populations rurales suite aux risques liés aux aléas climatiques et au manque de garanties matérielles (Uniclecam *Wisigara*, 2008). Dans cette optique, sa vision est de devenir un réseau de référence dans l'amélioration de la situation socioéconomique de la population vivant en milieu rural à prédominance agricole à travers un système financier décentralisé » (Uniclecam *Wisigara*, 2008 :7).

Dans ce même esprit, la mission de l'uniclecam *Wisigara* vise aussi la population rurale agricole n'ayant pas d'accès aux services financiers. Elle est ainsi libellée :

[...] favoriser l'émergence et le renforcement des capacités des coopératives locales d'épargne et de crédit agricole mutuel en vue d'assurer le développement auto entretenu du milieu rural à prédominance agricole [...] ainsi [elle] rejoint spécifiquement la ligne de la politique nationale de réduction de la pauvreté à travers la promotion et l'assainissement des services d'épargne et de crédit ainsi que des formations pour la population exclue des services bancaires classiques. (Uniclecam *Wisigara*, 2008 : 7)

Pour accomplir cette mission, l'uniclecam *Wisigara* s'est fixé des objectifs sociaux et économiques. En gros, ses objectifs sociaux visent l'amélioration des conditions de vie de leurs membres par le développement de projets générateurs de revenus, l'augmentation de l'esprit coopératif et de l'accès et la gestion des prêts et de l'épargne :

- Promouvoir le développement de l'épargne, en particulier celle des populations défavorisées au point de vue de l'accès aux services financiers et de son utilisation pour leurs profits socioéconomiques;
- Favoriser le développement économique et social de la population rwandaise en général;

- Favoriser l'augmentation des activités génératrices des revenus dans les secteurs agricole, artisanal et commercial par le crédit, particulièrement en milieu rural;
- Promouvoir l'expansion des divers aspects de la philosophie coopérative, notamment l'initiative, l'engagement, la responsabilité, la confiance mutuelle. (Uniclecam *Wisigara*, 2008)

Quant aux objectifs économiques de l'Uniclecam *Wisigara*, ils sont orientés vers ses grands défis, à savoir la promotion de l'autonomie financière, la gouvernance, la professionnalisation des clecam et le partenariat avec les autres acteurs du milieu en vue de contribuer au développement socioéconomique des populations rurales agricoles membres sur le long terme (Uniclecam *Wisigara*, 2008) :

- Favoriser l'autonomie auto-entretenu des clecam;
- Professionnaliser les clecam;
- Établir des liaisons avec des acteurs et autres intervenants dans le secteur de la microfinance;
- Assurer la caisse centrale des clecam et leur intermédiation financière pour une bonne harmonie dans la gestion des liquidités;
- Assurer le contrôle et la supervision du fonctionnement tant administratif que financier de tout le réseau. (Uniclecam *Wisigara*, 2008 : 8)

C'est dans l'optique de sa mission et de ses objectifs que l'Uniclecam *Wisigara* définit sa zone d'activité et ses interventions.

#### **6.2.4.2 Portrait opérationnel**

L'Uniclecam *Wisigara* œuvre dans huit districts, quatre de la province du Nord : Musanze, Burera, Gakenke, Rulindo, et quatre de la province de l'Ouest Rubavu, Rutsiro, Nyabihu Ngorero. Conformément à sa mission, la clientèle visée par ses services est principalement composée par les agri-éleveurs (80% des clients) avec une attention particulière accordée à la clientèle féminine qu'il faut encourager vu leur faible proportion

(33%) (Uniclecam *Wisigara*, 2008). Le domaine agricole représente ainsi le domaine prioritaire de l'Uniclecam *Wisigara* avec 80% de clients, dont le nombre n'a cessé d'augmenter depuis sa création en 2008 (voir tableau n°23). Les 20% qui restent sont constitués par les clients ayant des projets de petit commerce. L'uniclecam *Wisigara* attribue la croissance de sa clientèle à plusieurs facteurs, notamment la sensibilisation, la réorganisation des structures, le développement et l'amélioration des services financiers et non financiers.

### Services financiers

La création des produits de crédit et d'épargne au sein de l'Uniclecam *Wisigara* tiennent compte de deux critères, à savoir la réponse aux besoins des agriculteurs en matière d'accès aux prêts bancaires et la promotion de la clientèle féminine en vue d'augmenter leur proportion dans sa clientèle.

### Produits de crédit

Depuis les années 2008-2009, plusieurs produits de crédit ont été mis au point grâce aux conseils et au soutien des organismes internationaux d'appui à la microfinance partenaires : Terrafina Microfinance et AQUADEV Central Africa. La nouveauté décelée par les données de recherche est que les nouveaux produits de crédit sont créés suivant les avis des membres, contrairement à ce qui se faisait au début des activités des clecam où les produits de crédit étaient créés sans consulter les membres avec le risque de ne pas les intéresser. De même, les anciens produits sont adaptés aux besoins des clients. De plus, les produits sont diversifiés suivant les domaines, les catégories de personnes spécialement visées ou les besoins spéciaux de la clientèle (PIMF4, RIMF4).

Les produits productifs : trois principaux groupes de crédits sont ainsi identifiés dans cette catégorie en fonction des domaines d'activités. Il y a d'abord le produit agricole nommé « *Kiramuhinzi* », nom signifiant « Enrichis-toi l'agri-éleveur », adapté aux différentes saisons culturales. Ce prêt constitue une grande nouveauté pour les agriculteurs

car il n'existait pas avant la mise en réseau des clecam membres de *Wisigara*. Vient ensuite le produit commercial conçu en tenant compte des besoins spéciaux des personnes œuvrant dans le secteur du petit commerce. Enfin, il y a le groupe de produits divers autres qu'agricole et commercial tel que le produit pour les projets du domaine de transport de personnes (achat de motocyclette, d'autos servant de taxi) ou de transport de marchandises.

Les produits sociaux : l'Uniclecam *Wisigara* dispose d'un certain nombre de crédits sociaux mis en place selon les besoins spéciaux des clients. ces derniers ne rapportent pas de revenus aux demandeurs mais les soutiennent dans l'acquittement des dépenses liées à leurs responsabilités quotidiennes. Dans cette catégorie se classent : le crédit minerval aidant pour les frais de scolarité, le crédit-mariage, le crédit-maladie, etc.

À ces produits destinés à toute la clientèle sans distinction, s'ajoutent ceux qui sont spécialement conçus pour la promotion de la clientèle féminine. En effet, l'Uniclecam *Wisigara* a élaboré des produits spécifiques aux femmes pour les encourager et relever leur proportion parmi ses membres. L'institution estime que cela constitue un moyen de toucher le plus grand nombre de populations pauvres étant donné que les femmes représentent la majorité de la population rwandaise. Dans cette catégorie, différents projets ont été identifiés donnant aux femmes l'accès à différents crédits :

- Dans le cadre du projet « *kurwanya nyakatsi mu buriri no ku mazu* »<sup>96</sup> dont le but est de promouvoir les meilleures conditions d'habitation et de literie, les femmes ont accès au crédit dit achat des matelas et tôles nommé « *Ryama heza* »<sup>97</sup>. Elles ont aussi droit au crédit-électricité et au crédit-eau potable.
- Les projets agricoles des femmes comme celui des jardins ménagers dit « *akarima k'igikoni* »<sup>98</sup> en termes rwandais permettent aux femmes clientes de *Wisigara* de contracter le crédit agri élevage.

---

<sup>96</sup> Mots en kinyarwanda signifiant « élimination de la paille comme matériel de construction et de couchage » en français.

<sup>97</sup> Mots en kinyarwanda signifiant « dors dans de bonnes conditions » en français.

<sup>98</sup> Mots en kinyarwanda qui signifiant « jardin potager » en français.

- En vue du soutien aux différents travaux ménagers, les femmes peuvent obtenir le crédit achat équipement de travail.
- Dans le cadre d'avoir accès aux soins médicaux, les clientes ont droit au crédit mutuel de santé.
- Pour la promotion des professions autres que l'agriculture : le tricotage, la broderie, le tressage des cheveux, etc., le crédit apprentissage des métiers a été créé.
- En vue de soutenir et encourager les femmes entrepreneures, il leur est proposé le crédit petit commerce

### Les produits d'épargne

Trois types de produits d'épargne sont disponibles au sein de l'Uniclecam *Wisigara*. Le dépôt à vue dit aussi compte courant ou compte-chèques. Le dépôt à terme qui est un compte à rendement selon les dispositions prises entre le client et la clecam et le dépôt de garantie en vue d'un projet spécifique présenté par le client. Pour ce dernier type d'épargne, les membres économisent jusqu'à 20% de la valeur de leurs projets afin de bénéficier d'un prêt équivalent au 80% qui restent. Le client a aussi la possibilité d'épargner jusqu'à la totalité de son projet s'il ne veut pas demander un prêt pour réaliser son projet.

### Les services non financiers

Les principaux services non financiers dans l'Uniclecam *Wisigara* sont les formations et les conseils offerts aux membres et aux organes administratifs relativement aux nouveaux produits et à la gestion des crédits et des entreprises personnelles. Certaines formations sont préparées et données par l'institution elle-même, d'autres sont dispensées avec l'appui de ses partenaires Terrafina Microfinance et AQUADEV Central Africa.

Les données de recherche révèlent une augmentation progressive du nombre de clients (épargnants et emprunteurs) et de l'épargne (voir tableau n°24) que les répondants attribuent à la mise en réseau des organes administratifs des clecam, l'amélioration et

l'adaptation à la clientèle des services de crédit et d'épargne offerts par les clecam (RIMF4, PIMF4).

**Tableau 22 : Opérations de prêts et d'épargne dans l'Uniclecam *Wisigara***

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Nombre de membres emprunteurs/épargnants</b>	12482	15683	30 733
<b>Portefeuille de crédit</b>	238 695 475 FRW	354 317 551 FRW	424 666 405 FRW
<b>Épargne</b>	189 907 385 FRW	286 613 007 FRW	397 847 121 FRW

**Source :** Terrafina Microfinance. 2010, Uniclecam Wisigara. 2009, Uniclecam Wisigara, 2008.

#### **6.2.4.3 Conclusion partielle sur l'évolution des capacités internes et opérationnelles des IMF**

L'analyse des IMF étudiées au niveau organisationnel et opérationnel montre des approches différentes dans la détermination et l'extension des zones d'action et l'offre de services financiers des quatre IMF qui dépendent de leur mission à la base et des moyens financiers et matériels dont elles disposent. Le contexte de création, la structure et la mission n'étant pas les mêmes, les zones d'action prioritaires et les opérations diffèrent d'une institution à une autre. Toutefois, le développement de services s'appuie sur une même logique de base courante en microfinance consistant en l'association des services financiers et des services non financiers.

De ce fait, les services non financiers sont presque les mêmes dans les quatre IMF. Ils englobent souvent la formation, l'accompagnement et les conseils dispensés aux clients. En lien avec les approches exposées précédemment (au point 2.4.1), l'explication serait qu'il s'agit pour les IMF de la mise en pratique de l'approche maximaliste en microfinance

considérant que les services financiers ne sont efficaces qu'en fonction du travail d'accompagnement des clientèles exclues des banques classiques en vue de les aider à avoir une meilleure compréhension des services financiers (Ravonjjarison, 2006; Brau et Woller, 2004).

Par ailleurs, bien qu'on observe une grande diversité de services financiers, les grandes catégories de services de crédit et d'épargne sont identiques dans les quatre IMF de notre échantillon : les crédits productifs, les crédits sociaux et les crédits d'épargne (voir tableau 24).

**Tableau 23 : Tableau synthétique de produit de crédits et d'épargne offerts par les quatre IMF étudiées (2012)**

Type de produit	Variables	Utilité et domaines
<u>Le crédit productif</u> : financement des activités génératrices de revenus	1. crédit aux groupes solidaires 2. crédit individuel aux entrepreneurs ou aux petits salariés	- <u>Commerce</u> : de détail ou en gros - <u>Agri-élevage</u> : fertilisation des sols, multiplication des semences, vente des produits agricoles - <u>Entrepreneuriat</u> : création et/ou consolidation de petites entreprises
<u>Le crédit social</u> : financement pour des dépenses courantes	1. crédit minerval pour les frais de scolarité	<u>Éducation</u> : Frais de scolarité
	2. crédit soins de santé	<u>Santé</u> : mutuelle de santé
	3. crédit habitat	<u>Habitation</u> : rénovation des logements, eau potable, électricité
	4. crédit bien-être	<u>Équipement d'intérieur</u> : meubles, matelas, etc.
	5. crédit apprentissage des métiers	<u>Métiers</u> : tricotage, broderie, tressage des cheveux
	6. crédit mariage	Préparation de mariage
Les produits	1. dépôt à vue	Opérations bancaires courantes

Type de produit	Variables	Utilité et domaines
d'épargne	2. dépôt à terme	Générer les intérêts dans un temps fixe
	3. dépôt de garantie	Déposer un montant de garantie pour un financement

**Source :** Ngabonzima (2015) à partir des données de recherche

Les différences se voient cependant à l'intérieur des deux premières catégories (crédits productifs et crédits sociaux) car les types de prêts y sont variables d'une institution à une autre. En effet, dans les deux IMF ayant le statut de coopérative et fonctionnant exclusivement dans les zones rurales, les services de crédit et d'épargne sont beaucoup plus centrés sur le domaine agricole, alors qu'avec les IMF ayant le statut de société anonyme et dont la clientèle se trouve tant dans la zone rurale qu'urbaine les services financiers sont beaucoup plus diversifiés. Une particularité est observée en ce qui concerne le développement de produits de crédit destinés aux femmes en vue de les encourager en matière d'accès aux services de microfinance.

En ce qui a trait à la mission de réduction de la pauvreté, les chiffres sont révélateurs de l'augmentation des services financiers de crédit et d'épargne offerts aux divers groupes de populations pauvres tout comme au niveau de l'innovativité des stratégies d'extension des zones d'action dans les quatre IMF. Citons à titre illustratif des initiatives comme la mise en place des agences mobiles de proximité pour s'approcher des populations pauvres exclues des services financiers du fait même d'être éloignées des centres commerciaux.

Dans cette même logique de toucher les populations les plus démunies, on peut mentionner la mise au point des produits de crédit adaptés aux besoins des catégories ciblées, comme les crédits agricoles variés selon les demandes appropriées au secteur de l'agriculture, les divers crédits des femmes, les produits sociaux permettant aux familles à faibles revenus de combler les besoins essentiels liés à la nourriture, aux soins de santé, à l'éducation, etc. Une question qui se pose à ce niveau par rapport à la première question de recherche est de savoir si le partenariat IMF/organisme international d'appui à la

microfinance a une part dans cette évolution des capacités internes et opérationnelles des IMF étudiées. La réponse est exposée au point suivant.

### **6.2.5 Influence du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance sur l'évolution des capacités d'extension et d'intensification des services offerts aux populations pauvres par les institutions de microfinance étudiées**

À l'issue de l'examen des acquis des IMF en termes de pouvoir organisationnel et opérationnel, nous avons remarqué que le processus de renforcement des capacités internes et opérationnelles des IMF se déclenche à travers deux stratégies, en étroite relation, adoptées par les organismes partenaires, notamment l'approche de « capacitation » dans l'optique de l'augmentation de capacités et l'approche de « autonomisation » dans le sens de la responsabilisation. D'abord, pour ce qui est de l'approche de « capacitation », explicitons que le sens que nous lui accordons dans le contexte de cette étude est celui tiré de la thèse de Maury (2011) que nous adoptons. En effet, alignée sur le caractère stratégique que revêt l'acquisition du pouvoir dans les théories de l'« *empowerment* », Maury précise que l'approche de « capacitation » englobe une série d'actions visant à augmenter les moyens et les compétences par « une allocation de ressources (avoirs), des capacités à employer ces ressources (aptitudes), un plan d'emploi ou une organisation de ces ressources (habiletés, outils, instruments) et une information minimale (savoir) » (Boudon et Bourricaud, 1994, cités dans Maury, 2011 : 13).

Dans cette optique de « capacitation », l'analyse à laquelle nous avons procédé sur les services offerts aux IMF par les organismes internationaux d'appui à la microfinance a abouti à la distinction d'une stratégie de renforcement de capacités internes, opérationnelles et relationnelles à trois volets : appui financier, appui technique, appui au niveau relationnel. Ces trois types d'appui sont en lien avec les principaux éléments constituant une organisation : l'être (capacité d'organisation interne), le faire (capacité opérationnelle et financière) et l'être en relation (capacité relationnelle) (Pastiaux-Murphy, 2004). Tel que l'avance Pastiaux-Murphy, une telle stratégie de renforcement de capacités touchant

l'intégralité de l'organisation et se faisant sur le long terme sous forme d'accompagnement est qualifiée d'approche par processus (Pastiaux-Murphy, 2004).

a) L'appui financier des institutions de microfinance par les organismes internationaux d'appui à la microfinance se fait à travers deux canevas, notamment l'intermédiation entre les IMF et les investisseurs et les subventions et/ou les prêts accordés aux IMF. L'intermédiation financière assurée par les organismes internationaux d'appui à la microfinance prend principalement la forme de dépôt de frais de garantie auprès des banques et/ou des investisseurs en vue du financement ou du refinancement des activités des IMF. Les prêts que reçoivent alors les IMF servent tant pour les frais de fonctionnement que pour les fonds de crédit destinés au financement des activités de leurs clients. C'est cette stratégie de financement qui est souvent pratiquée par AQUADEV Central Africa via un fonds de garantie qu'il a mis en place dans le cadre de partenariat en microfinance.

En effet, sous l'initiative d'AQUADEV Central Africa, un fonds de garantie et de crédit nommé Société Mutuelle de Garantie et de Financement des institutions de Microfinance (SMGF s.a.), dont l'objectif est « de donner la possibilité aux IMF d'avoir accès à un crédit et montrer qu'elles sont capables de les rembourser convenablement », a été institué (AQUADEV, 2011 : 2). Pour cet organisme, l'origine de cette initiative découle d'un besoin spécifique :

Dans le contexte actuel de fonctionnement des institutions de microfinance, il est apparu que certaines d'entre elles auront besoin de refinancer leur portefeuille de crédits au-delà des ressources provenant de l'épargne et de leurs fonds propres. Le recours à des institutions financières, entre autres commerciales, pour des besoins de refinancement n'est pas aisé, compte tenu des exigences de garanties que beaucoup d'institutions de microfinance ne sont pas toujours capables de réunir. C'est dans ce contexte qu'AQUADEV a mis en place une Société Mutuelle de Garantie pour le Refinancement des IMFs (SMGF s.a.) afin de répondre à ce besoin. (AQUADEV, 2011 : 11)

Selon le rapport d'activité de l'organisme AQUADEV Central Africa en 2010-2011, la SGMF a respectivement octroyé les garanties d'une valeur de 75 000 et 184 000 francs

rwandais en 2010 et 2011 (AQUADEV, 2011). Les résultats réalisés par la SMGF s.a. en 2011 étaient jugés « concluants » (AQUADEV, 2007 : 13) par le fondateur. De même, les représentants des IMF rencontrés affirment être satisfaits des services reçus de sa part. En plus de l'intermédiation financière par la SMGF s.a., AQUADEV Central Africa accorde également des fonds de crédits à ses partenaires pour le financement des groupes précis faisant partie de sa population cible, notamment les agriculteurs, les femmes et les malades de longue durée. Le remboursement de ces fonds fait aussi objet de discussions entre les partenaires.

En ce qui concerne l'organisme Terrafina Microfinance, sa stratégie principale de soutien financier aux IMF consiste à accorder des subventions à leurs projets tels que le refinancement, la reconstruction interne, l'amélioration et l'extension de leurs activités, etc. Dans ce cadre, on peut lire dans un rapport d'activités que « tous les partenaires [de Terrafina Microfinance] bénéficient d'une aide financière directe consistant à supporter leur charge ainsi que des contrats de refinancement. Terrafina a financé les activités de structuration interne et d'épargne des groupes solidaires » (Terrafina Microfinance, 2009 : 10).

Ainsi, dans certaines situations particulières comme les cas de déficit financier qu'ont connu beaucoup d'IMF au Rwanda dans le courant des années 2005-2009, certaines IMF dont celles touchées par cette étude ont dû compter sur l'aide financière de la part de Terrafina Microfinance pour se reconstruire et remplir les nouvelles exigences de la Banque Nationale du Rwanda envers le secteur de la microfinance. Elle a accompagné aussi les IMF dans la reconstitution de leur capital pour qu'elles redémarrent sur de meilleures bases après leur agrément (RIMF1).

Spécialement, pour le cas des unions de coopératives d'épargne de crédit ici concernées, dans son rapport de projet de renforcement coopératif (2009-2011), Terrafina Microfinance explique qu'il a accompagné financièrement et techniquement la fusion interne des coopératives d'épargnes et de crédits (CLECAM) et la constitution de leurs

unions suite aux instructions de la Banque Nationale du Rwanda. C'est dans ce sens qu'il a accordé un fonds de roulement aux unions de CLECAM dans leur début (RIMF3).

Parallèlement aux initiatives particulières de chaque organisme, on a observé un soutien conjoint des deux organismes internationaux d'appui à la microfinance partenaires pour certaines activités, surtout celles exigeant beaucoup de ressources financières de la part des IMF, notamment l'ouverture de nouvelles agences. Les propos d'un répondant attestent ce constat :

Les frais d'ouverture des agences sont très élevés, mais nous avons des subventions qui viennent surtout de Terrafina Microfinance. Par ailleurs, dans ces nouvelles agences, AQUADEV Central Africa nous a accordé un dépôt d'épargne pour que nous soyons à mesure de donner les crédits aux groupes solidaires en 2009. C'est un dépôt non rémunéré pour un certain temps. (RIMF2)

Les subventions financières sont aussi affectées à l'appui technique aux IMF. Ce dernier constitue d'ailleurs un autre point qui prend de plus en plus de la place dans les discussions entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance en vue de leur partenariat.

b) Le soutien technique : Il est offert aux IMF par les organismes internationaux d'appui à la microfinance sous trois formes, relativement à trois objectifs qui peuvent être visés. L'appui technique peut avoir comme but le développement institutionnel à travers la consolidation du système de gestion interne et le perfectionnement du personnel, des membres des organes administratifs et des clients au moyen des formations. L'objectif peut aussi être relatif à l'amélioration des produits et services par le financement, le transfert d'expertise, les conseils et l'accompagnement. Il arrive également que l'appui technique vise le développement des relations des IMF avec leur environnement et soit ainsi classé dans le volet du renforcement des capacités relationnelles. Nous avons recensé un certain nombre d'activités faites dans le cadre de l'appui technique offert aux IMF selon leurs besoins spécifiques et l'objectif en vue. Chaque activité est présentée dans le tableau n°25 selon son objectif, l'organisme offrant et les ressources affectées.

c) Appui au point de vue du pouvoir relationnel : La forme que prend ce type d'appui est principalement celle de l'accompagnement des IMF dans leurs relations avec leur environnement. Ce dernier se fait dans deux sens ici identifiés. Il passe, d'une part, par la professionnalisation de leur relation avec les investisseurs en vue du financement de leurs activités et, d'autre part, par le réseautage avec les autres acteurs du milieu, tant ceux du même domaine que ceux évoluant dans d'autres secteurs (voir le point 6.3).

**Tableau 24 : Soutien technique offert par les organismes internationaux d'appui à la microfinance aux IMF**

<b>Pouvoir</b>	<b>Activité</b>	<b>Terrafina Microfinance</b>	<b>AQUADEV CA</b>	<b>Ressources</b>
<b>Pouvoir organisationnel</b>	Élaboration des plans d'actions	X	X	Financement, conseils, exemption de paiement <sup>99</sup>
	Formations du personnel et des clients sur des sujets spécifiques <sup>100</sup> :	X	X	Ateliers et séminaires
	Mise en place des structures de gestion organisationnelles	X	X	Financement, formations, conseils, accompagnement
	Audit institutionnel, financier	X	X	Financement, conseils
	Informatisation des IMF		X	Financement, dons d'ordinateurs
	Appui à la décision stratégique	X	X	Conseils, formation des gestionnaires

<sup>99</sup> Exemption de paiement de la licence du logiciel ADbanking pour quelques années par AQUADEV Central Africa.

<sup>100</sup> Des modules de formation sont disponibles sur divers thèmes, notamment la transparence en termes de reddition des comptes, le système d'évaluation du risque de crédit, le système comptable, etc.

	Élaboration du logiciel <sup>101</sup>		X	Financement et suivi de l'activité et
	Elaboration de modules de formation régulièrement adaptés au contexte local et aux profils des bénéficiaires.	X	X	Financement
	Mise en place de la Société Mutuelle de Garantie pour le financement (SMGF)	X	X	Création, financement, facilitation d'accès
<b>Pouvoir opérationnel</b>	Création de nouvelles agences	X	X	Financement, conseil et suivi des activités
	Invention et diversification des produits et services (ex. prêts aux groupes, l'assurance-récolte),	X	X	Financement, conseil et suivi des activités
<b>Développement relationnel</b>	Création de la première base de données qui regroupe l'ensemble des informations du secteur <sup>102</sup>		X	Coordination, financement
	Mis en contact avec les investisseurs et les autres acteurs du secteur	X	X	Coordination, financement

**Source :** Élaboré par Ngabonzima (2011) à partir de Terrafina Microfinance (2010), AQUADEV (2007), Site internet de Terrafina Microfinance

Nous percevons que le processus d'acquisition des compétences dans le cadre du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance passe par deux voies : le transfert d'expertise de façon formelle et/ou informelle et l'accompagnement professionnel que les IMF bénéficient de leurs partenaires. D'abord, le transfert d'expertises se fait sous forme d'informations, de formations, de séminaires et d'ateliers d'échanges organisés pour les différentes catégories des personnes : le personnel, les

<sup>101</sup> Logiciel de gestion « ADbanking » basé sur les technologies informatiques les plus avancées et récentes à destination des IMF.

<sup>102</sup> Mise en place du portail de la microfinance sous forme de site virtuel qui sert à la diffusion des informations relatives aux activités du secteur collaboration avec avec MINECOFIN, BNR, BRD/FOREDEM.

membres des organes des IMF et les clients et portant sur divers thèmes selon les besoins. Ensuite, la mise en pratique assistée des connaissances reçues par voie théorique aide à la maîtrise des acquis. Enfin, l'accompagnement professionnel désigné aussi sous le terme *de coaching* permet de dispenser des conseils utiles, d'apporter l'appui technique et d'assurer la supervision nécessaire.

En conclusion sur ce point, le constat général est que les deux organismes n'ont pas la même philosophie en matière d'appui aux IMF dans le cadre de renforcement de leurs capacités. Terrafina Microfinance priorise les subventions financières partant du fait que les IMF confrontées déjà aux difficultés financières héritées de leur passé auraient beaucoup de mal à rembourser les prêts de fonds de crédit et/ou de frais de fonctionnement. Dans ces conditions, l'organisme estime que ce dont les IMF ont besoin en termes de renforcement de capacités, c'est d'être soutenus afin de pouvoir assumer leurs charges, éponger leurs pertes et constituer un fonds de base qui leur donnerait un nouveau départ. Cela n'exclut pas que Terrafina Microfinance fasse également l'intermédiation financière entre les IMF et les institutions financières pour les aider à accéder aux prêts des banques et des investisseurs, notamment Rabobank, une des organisations fondatrices de cet organisme (voir tableau n°8 au chapitre 5). Seulement, cette stratégie constitue une option secondaire dans son appui financier aux IMF et est donc moins couramment utilisée comparativement à la première.

Par contre, AQUADEV C.A. n'accorde pas les subventions financières aux IMF et met la priorité sur l'intermédiation financière dans son appui. En agissant ainsi, cet organisme estime que la meilleure façon d'accroître les capacités des IMF est de leur apprendre une gestion financière et opérationnelle responsable en leur facilitant l'accès aux sources de financements remboursables dans des termes variables selon les possibilités de chacune d'entre elles. Il importe de noter que l'option de ne pas accorder les subventions financières aux IMF est une sorte de remise en question du risque de dépendance continue des IMF aux donateurs qui serait un obstacle à l'acquisition de l'autonomie financière et opérationnelle.

Toutefois, les subventions ne sont pas sujettes à discussions à toutes les étapes de l'évolution des quatre IMF étudiées. En fait, il paraît que le problème n'est pas l'affectation des subventions financières aux charges directes des IMF en fondation. Beaucoup d'intervenants sont d'accord qu'à la phase de démarrage des IMF l'aide financière s'avère pertinente pour leur donner les moyens de constituer un fonds de crédit et d'épargne et d'assumer les coûts directs liés à l'offre de services financiers à une clientèle pauvre n'ayant pas dans une grande majorité d'autre garantie que la caution solidaire (Ouédraogo, 2007; CÉRISE, 1999). C'est plutôt la tendance à prolonger cette pratique sur le long terme qui questionne surtout quand on se situe dans une perspective de l'*empowerment* des IMF.

L'enjeu serait, en fait, qu'à longueur d'années, les gestionnaires des IMF soient incapables de donner une nouvelle « orientation aux subventions » (Ouédraogo, 2007 : 34), quitte à s'en dégager définitivement. Le but serait d'amener les IMF à se prendre en main dans l'accomplissement de leur mission dans des termes de temps acceptables (CÉRISE, 1999). Il nous semble que cela est une explication de notre observation à ce stade du partenariat où la stratégie de renforcement de capacités des IMF prend la double forme de « capacitation » et d'« autonomisation » dans un esprit de responsabilisation. En effet, l'analyse laisse voir qu'au-delà de profits d'ordre matériel, financier et technique tirés du processus de renforcement des capacités, les IMF développent aussi des compétences ayant un effet structurant sur la volonté et les capacités à se prendre en main.

Du même coup, les acquis des IMF entraînent une plus grande implication au processus partenarial. Nous avons par exemple constaté que les IMF commencent à prendre une certaine part dans le financement de certaines activités de renforcement de capacités prévues dans les plans d'actions telles que les formations destinées à leur personnel et/ou leurs clients, ce qu'elles étaient incapables de faire au début de l'action commune. Les propos des participants à l'enquête attestent ce constat :

- 1) Dans les années 2007, tous les coûts des formations étaient couverts par l'organisme. Dans les années qui ont suivi, il y a certains montants comme les frais de mission et de transport qui ont été pris en charge par les IMF. Dans les années prochaines, la participation des IMF va aller plus loin. Nous leur demanderons de

participer à un pourcentage modeste aux frais de formation, par exemple en payant un petit montant pour l'organisation des formations. (CTOA2)

2) Les organismes partenaires nous amènent petit à petit à participer à certains frais d'appui technique pour que nous puissions comprendre que dans les années à venir ce sera à nous de prendre en charge toutes les dépenses comme celles relatives aux formations du personnel et des clients dans divers domaines. (RIMF4)

L'implication des IMF dans l'action commune se manifeste aussi sous des formes autres que la participation financière. Un rapport d'activités de partenariat de l'organisme Terrafina Microfinance cite certains comportements comme « la proactivité et l'esprit d'initiative de certains gérants ou dirigeants [des IMF] » (Terrafina Microfinance, 2011 : 4) qui conçoivent et négocient auprès des organismes partenaires le financement des services et produits financiers et non financiers adéquats leur permettant de mieux répondre aux demandes du secteur de microfinance. La contribution de telles attitudes est tellement significative dans les activités réalisées en commun que Terrafina Microfinance estime que « les mérites seront d'abord imputés aux coopératives d'épargne et de crédit plutôt qu'aux projets et seront des acquis qu'elles ne délaisseront pas facilement » (Terrafina Microfinance, 2010).

Il faut remarquer que l'accroissement de l'implication dans l'action partenariale n'est pas le seul fait des ressources financières mobilisées par l'intermédiation financière et des subventions issues des organismes internationaux d'appui à la microfinance et d'autres sources de financement. Il découle également des compétences en matière de planification qui permettent de prévoir à l'avance ce qu'il faut faire avec les partenaires et comment le faire.

En effet, nous avons constaté qu'avec le soutien des deux organismes internationaux d'appui à la microfinance concernés par l'étude, toutes les IMF se sont dotées des plans d'affaires qui s'étendent sur trois à cinq ans. Conçus comme « un guide standard de croissance et de performance d'une institution de microfinance » (SWOFT. S.A., 2011 : 2), les plans d'affaire sont devenus une ligne directrice orientant toutes les actions des IMF, y

compris les négociations des actions communes avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance. Ainsi, le partenariat commence à ne plus se négocier sur la seule base des projets proposés par les organismes internationaux d'appui à la microfinance mais aussi sur celle des activités projetées par les IMF.

En fait, les organismes internationaux d'appui à la microfinance commencent à prendre en compte les prévisions des IMF dans leurs planifications, tout comme les IMF se réfèrent aux propositions offertes par les organismes internationaux d'appui à la microfinance pour présenter leurs demandes d'appui. Cela constitue un grand changement dans ce sens que chacun des deux partenaires doit s'adapter aux exigences de l'autre au lieu que cet effort se fasse dans un seul sens.

Nous ne faisons pas notre planification uniquement par rapport aux offres des partenaires et nous ne pouvons pas non plus la modifier dépendamment de leurs propositions. Au début, nous l'avons fait puisque nous n'avions pas le choix, mais avec l'évolution de nos capacités nous avons atteint le niveau de penser et de décider nous-mêmes ce qui nous convient. (RIMF3)

Il en résulte que les IMF étudiées sont décidées à s'investir de plus en plus dans les actions réalisées avec le partenaire jusqu'au moment où ils seront capables de prendre en main toutes les activités relatives à leurs missions d'offrir les services financiers aux populations pauvres qui en sont exclues. Le discours des participants à l'enquête le souligne :

1) Jusqu'à maintenant, on est dépendant envers ces organismes partenaires, mais au fil des années on cherche à être indépendant. Pour le moment, s'ils ne nous donnent pas des subventions pour ouvrir des agences ça serait difficile, mais c'est normal dans les premières années. Je pense que dans huit ou dix ans nous serons capables d'ouvrir nous-mêmes une nouvelle agence dans une région où les services financiers ne sont pas accessibles aux populations pauvres. Il y a toujours une dépendance au début, mais il y a de l'espoir de changer cette situation car nos moyens d'action augmentent au jour le jour. (RIMF2)

2) Les ententes de partenariat ne vont pas durer jusqu'à l'éternité. Au sein de notre institution, tous prennent conscience que si nous pouvons aujourd'hui compter sur l'appui des partenaires, ça ne sera pas le cas toujours, d'où la nécessité de participer plus activement dans toutes les activités planifiées avec les partenaires

pour nous préparer au temps où il faudra voler de nos propres ailes. C'est dans quelques années. (RIMF1)

De plus, le fait de disposer d'une planification claire des activités et des moyens nécessaires pour sa mise en œuvre permet aux IMF de se projeter dans l'avenir. Voyons l'affirmation d'un répondant à ce propos :

Le partenariat n'est pas statique, il évolue au fur et à mesure que l'institution a des moyens matériels et humains. À chaque année, il y a des changements importants dans l'élaboration du plan d'action. Il y aura, je l'espère, un temps où nous aurons moins à demander et plus à donner. (RMF3)

Il apparaît que sur la base de leurs plans d'action, les IMF que nous avons analysées croient beaucoup à leurs futures capacités de prendre en charge seules le développement de nouveaux services, quelles que soient les compétences qu'elles exigent, et d'assumer leur coût. Ces propos des représentants des IMF attestent ce constat :

1) Nous avons déjà fait notre business plan en fonction de nos besoins. Nous prévoyons offrir de nouveaux services. Les partenaires que nous avons actuellement verront les services pour lesquels ils peuvent nous appuyer. Pour le reste, nous cherchons d'autres appuis si nous ne pouvons pas le faire nous-mêmes. (RIMF3)

2) Dans l'ensemble, nous prévoyons des modifications. Tout va dépendre des produits que nous allons développer selon nos procédures. Si les changements sont énormes, nous pourrions en parler avec nos partenaires; sinon, nous allons le faire nous-mêmes compte tenu de nos moyens. Mais nous pouvons aussi chercher d'autres partenaires. Selon notre plan d'affaire, nous tendons vers l'autofinancement et l'indépendance par rapport aux partenaires. (RIMF1)

Certains témoignages des représentants des IMF manifestent même la détermination des institutions de microfinance à acquérir une plus grande autonomie d'action. Cela se manifeste par leur volonté de s'investir davantage dans la réalisation du projet commun avec le partenaire en vue de l'accomplissement de leur mission sociale envers les populations pauvres exclues des services financiers, comme on peut le percevoir dans ces propos :

1) Aujourd'hui, ce que nous avons à offrir à nos partenaires est seulement notre expérience de terrain. C'est ce qu'attendent de nous les organismes partenaires tandis que, nous, nous attendons beaucoup de leur part. Ils nous apportent des ressources diverses et nous introduisent dans les réseaux des autres acteurs. Mais rien n'empêche que dans quelques années nous ayons les mêmes moyens qu'eux et, à ce moment-là, le partenariat prendra probablement une autre forme. (RIMF2)

2) Dès que nous allons sortir de cette situation financière précaire, le partenariat va se transformer. Il ne sera plus question de nous assister financièrement. Probablement, nous aurons encore besoin d'être accompagnés techniquement jusqu'à ce que nous ayons de bons techniciens. Alors, soit le partenaire ira soutenir d'autres IMF en difficulté, soit il restera avec nous, mais nous aurons des parts plus ou moins égales dans les actions. (RIMF1)

De ces déclarations empreintes de certitude quant à la liberté d'action voire même de décision que peut donner l'autonomie financière ressortent des sentiments d'espoir quant aux changements possibles de relations entre les institutions de microfinances et les organismes internationaux d'appui à la microfinance partenaires dans le futur. Par ailleurs, on perçoit la reconnaissance par tous les participants à l'enquête de la grande part du partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance dans le renforcement des capacités des IMF à planifier et à offrir des services de plus en plus adaptés aux demandes de leurs clients pauvres exclus des services financiers. Il reste à déterminer si l'impact de tels acquis s'étend sur les capacités des institutions de microfinance étudiées à s'engager activement dans le cercle des acteurs de leur secteur d'activité.

### **6.3 AMÉLIORATION DES CAPACITÉS RELATIONNELLES DES IMF : Y-A-T-IL UNE CONTRIBUTION DU PARTENARIAT IMF/ORGANISMES INTERNATIONAUX D'APPUI À LA MICROFINANCE?**

La troisième question spécifique de cette étude qui guide notre analyse dans cette section est ainsi libellée : l'engagement dans les relations de partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance permet-il aux IMF de prendre une part active aux réseaux d'acteurs en microfinance qui influencent les politiques et les stratégies

d'intervention des IMF auprès des populations à faibles revenus? Une analyse de la participation des IMF aux réseaux d'acteurs du secteur de microfinance est ici requise avant de déterminer si la relation partenariale avec les organismes d'appui constitue une disposition favorable à l'intégration des IMF dans ces réseaux.

Le terme « réseau » se retrouve dans plusieurs domaines, dont celui des sciences sociales où il désigne « un ensemble de personnes ou d'organisations interreliées de façon directe et indirecte » (Marcon et Moinet, 2000, cités par Balestrin, 2005 : 20). Concernant particulièrement le domaine du développement local, depuis qu'on s'intéresse aux rôles des acteurs qui y sont engagés, la notion de réseau prend de plus en plus de l'importance. Il y est souvent employé dans le sens d'« une modalité de coordinations des acteurs » (Doyon, 2007 : 2) impliqués dans les projets de développement local et/ou communautaire. On parle alors de « réseaux d'acteurs ». Ce terme est repris dans beaucoup d'autres domaines où les différents intervenants se mettent ensemble dans le but de « mobiliser des ressources humaines (par exemple des compétences) et non humaines (par exemple des ressources monétaires) afin d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés » (Doyon, 2007 : 2).

Les réseaux peuvent regrouper les acteurs provenant d'un même domaine ou appartenant à divers secteurs selon les objectifs visés. La formation des réseaux d'acteurs peut avoir plusieurs motivations, notamment « la nécessité de partager des ressources, la recherche de légitimité, la possibilité d'exercer de l'influence, une plus grande compétitivité, entre autres » (Balestrin, 2005 : 24). En économie sociale et solidaire, et plus spécifiquement en microfinance, les réseaux rassemblent divers acteurs (institutions de microfinance, banques, organismes internationaux d'appui à la microfinance, etc.) dans le but de trouver des solutions à leurs problèmes communs, partager les expériences, renforcer leurs compétences et développer leur domaine. Au sein du secteur de la microfinance se développe une diversité de regroupements d'intervenants; cette étude s'est intéressée aux réseaux d'acteurs formels ayant la possibilité de mettre en place des règles précises auxquelles se conforment tous les adhérents (Balestrin, 2005). Deux critères ont guidé l'analyse :

- L'appartenance des IMF aux réseaux d'acteurs en microfinance
- L'influence exercée par les IMF dans ces réseaux

L'analyse de l'appartenance des IMF aux réseaux d'acteurs œuvrant dans le domaine de la microfinance a révélé l'existence d'un seul réseau formel des acteurs de la microfinance au Rwanda, à savoir : l'Association de Microfinance au Rwanda (AMIR). En essayant de saisir l'historique de ce réseau, nous avons, en même temps, compris son rôle dans le secteur de la microfinance.

Créée en 2008, dans le contexte de la restructuration du système de microfinance rwandais, l'Association de Microfinance au Rwanda (AMIR) a reçu la double mission de professionnalisation et de représentation du secteur de la microfinance au Rwanda. La professionnalisation du secteur passe soit par le transfert de compétences au moyen de stages, formations, séminaires et ateliers de travail destinés aux gestionnaires, personnel et membres des IMF, soit par la facilitation de l'accès aux ressources matérielles et financières. La représentation quant à elle consiste à servir d'intermédiaire et/ou d'interlocuteur entre les IMF et les autorités, les investisseurs et les bailleurs de fonds intéressés par le secteur de la microfinance (AMIR et AQUADEV Central Africa, 2010).

Dotée d'une telle mission, AMIR a une importance considérable dans la structuration, la consolidation et l'évolution du secteur de la microfinance au Rwanda. À travers les propos des répondants en ce qui concerne les motifs de l'appartenance des IMF à l'association AMIR, nous avons compris la portée de sa mission aux yeux des IMF :

AMIR fait la plaidoirie pour IMF et auprès de l'État. Elle fait avancer les politiques, protège le secteur, protège le client, les institutions, diminue le risque du côté de l'IMF et du côté du client, ce qui fait que les IMF tombent moins en faillite que par le passé. (CTAO1)

Ce qu'AMIR fait est important pour le secteur de la microfinance. Elle est la porte-parole des IMF auprès des instances de l'État, du gouvernement, des bailleurs de fonds et d'autres IMF. En plus, elle participe aussi au renforcement des capacités des IMF par l'organisation des formations pour les agents de la microfinance et les clients. (RIMF1)

Cette description empreinte d'éloges à l'endroit d'AMIR, aussi bien dans la documentation que dans les propos des participants à l'enquête, laisse apparaître la place combien importante qui lui revient dans le secteur de la microfinance au Rwanda. Il s'ensuit que l'appartenance à AMIR représente pour les IMF une option riche en apprentissage non seulement sur le plan de la prise en main du fonctionnement actuel et futur du système de microfinance, mais aussi sur celui des échanges mutuels de connaissances et de compétences. En 2012, AMIR comptait une centaine d'institutions de microfinance membres dont les quatre institutions de microfinance (IMF) ayant participé à cette étude. Il nous reste à savoir si le partenariat IMF/organisme international d'appui à la microfinance a eu une part dans l'adhésion des IMF à l'association AMIR.

En réponse à ce questionnement, en considérant les deux critères d'analyse retenus à ce niveau, les résultats de recherche montrent que le partenariat IMF/organisme international d'appui à la microfinance a contribué à l'intégration des IMF au réseau AMIR et au rôle qu'ils y jouent. D'une part, par rapport à l'adhésion des IMF à AMIR, les organismes internationaux d'appui à la microfinance ont accompagné et facilité les démarches nécessaires dans ce sens. En effet, à la création d'AMIR, les IMF étudiées ne disposaient pas toutes de l'agrément de la Banque Nationale du Rwanda qui est la condition essentielle d'adhésion à AMIR. Elles ont alors compté sur l'appui des organismes partenaires pour remplir les exigences, notamment celles d'ordre financier, afin d'être enregistrées auprès de la Banque Nationale du Rwanda et ainsi devenir membre d'AMIR. On peut lire, dans un paragraphe sur l'historique de la création de l'Uniclecam *Wisigara* issue de la fusion des regroupements des coopératives d'épargne et de crédit (clecam) dans l'Ouest du Rwanda (voir 6.2.4), ce qui suit :

Sans intervention des partenaires, l'une ou l'autre des deux unions ne pouvait pas se suffire pour appuyer le développement parfait de ses clecam membres. C'est pourquoi, selon le résultat du diagnostic réalisé par Terrafina Microfinance au quatrième trimestre de l'année 2006, l'on proposa la mise en réseau de ces deux unions. [...] Cette fois-ci, l'union des clecam ainsi créée devrait se suffire pour remplir les neuf fonctions principales d'une union des IMF selon le règlement de la BNR n°02/2009 du 27 mai 2009 que sont : caisse centrale, gestion de liquidité,

réglementation, représentation, supervision, contrôle, appui technique, intégration, intermédiation financière. (Uniclecam *Wisigara*, 2008 : 5)

Sur ce point, la contribution des organismes internationaux d'appui à la microfinance se situe au niveau du renforcement des compétences techniques et financières essentielles à l'adhésion des IMF à AMIR. D'autre part, en ce qui a trait au deuxième critère ici considéré, l'étude part du fait que la participation des IMF aux réseaux d'acteurs en microfinance ne peut pas s'apprécier par leur simple adhésion, mais aussi par le rôle qu'elles y jouent, autrement dit par leur part dans la mission assignée à AMIR dans le secteur de la microfinance au Rwanda.

Notons que, dans cette étude, le concept de participation est défini en faisant un rapprochement avec la racine « part » et le terme « participer » dont il dérive. Pour Meister Albert (1977 : 128), participer signifie « prendre part, posséder une part de quelque chose, ce quelque chose pouvant être une propriété ou un pouvoir ». Abondant dans le même sens, Saint-Pierre (1975 : 356) montre que participer c'est « avoir part, mais surtout prendre une part active à quelque chose ». De ces deux définitions ressort l'idée de la possession par un individu ou une organisation d'une part déterminée dans une œuvre commune.

Mais, au-delà de la simple possession des parts, le partage des responsabilités dans une action commune fait que chaque participant soit « co-acteur, co-responsable et co-bénéficiaire d'une œuvre [...] dans cette perspective, les sujets actifs par leur coopération sont des partenaires, solidaires et parties prenantes de l'œuvre à laquelle ils participent » (Labelle, 1972 : 75).

Concernant ce deuxième point d'analyse, nous avons remarqué que les IMF de notre étude participent activement au réseau AMIR et y exercent une influence par le rôle qu'ils jouent. Nous avons également observé que la contribution du partenariat IMF/organisme d'appui s'avère plus considérable. Le constat est fondé sur deux indicateurs. Il s'est avéré, en effet, qu'en dotant les IMF des compétences et ressources requises pour offrir des services au sein du système de microfinance, les organismes d'appui à la microfinance leur

donnent des capacités reconnues par leurs pairs. En conséquence, les IMF acquièrent une plus grande visibilité et gagnent plus de confiance vis-à-vis des autres membres, d'où l'influence grandissante observée dans certains cas. Par exemple, elles sont fréquemment dans les organes administratifs de l'association. En effet, il a été noté dans l'analyse documentaire et dans les entretiens qu'il y a toujours au moins un représentant de l'une ou l'autre des IMF étudiées dans le conseil d'administration d'AMIR, dont le mandat est la prise de décisions sur diverses questions touchant tout le système rwandais de microfinance en général et les IMF membres en particulier (COA1, RIMF2, RIMF3, RIMF4).

L'influence des IMF que nous avons analysées se voit aussi au niveau des échanges d'expériences en microfinance. Les témoignages des participants attestent que, lors des ateliers et des séminaires, les représentants des quatre IMF sont souvent désignés pour parler d'une nouvelle expérience en matière de services ou de produits de microfinance (COA1, COA2) dont le warrantage, un des mécanismes de financement des projets agricoles par certaines institutions de microfinance (voir encadré. n°6).

1) Nos partenaires sont devenus un terrain d'apprentissage. D'autres institutions de microfinance (IMF) organisent quelques fois des visites, des voyages d'étude pour voir ce qu'ils font avec notre soutien. Je me souviens qu'un groupe des représentants des IMF membres d'AMIR sont venus visiter une IMF partenaire afin de comprendre leurs réalisations dans le crédit Warrantage. (CTAO1)

2) L'influence est grande et visible. Certaines institutions de microfinance sont venues faire un voyage d'étude chez nous pour apprendre la façon dont nous procédons dans l'organisation des groupes solidaires car elles reconnaissent notre réussite à ce point. (RIMF3)

Il est ressorti des témoignages précités que l'exercice de l'influence dans le cercle des acteurs du même domaine sous-tend implicitement la disposition des capacités relationnelles grandissantes de la part des IMF analysées.

## 6.4 CONCLUSION PARTIELLE

Dans ce chapitre sur l'*empowerment* organisationnel susceptible de se développer dans le cadre du partenariat interorganisationnel en microfinance, l'objectif était d'examiner la contribution du processus partenarial IMF/organisme international d'appui à la microfinance sur les capacités internes, opérationnelles et relationnelles des IMF dans l'accomplissement de leur mission sociale envers les populations pauvres.

En premier lieu, dans le cadre de notre première question spécifique, nous nous sommes penchée sur la description du partenariat entre les institutions de microfinance (IMF) et les organismes internationaux d'appui à la microfinance. Pour y arriver, nous nous sommes référée au schéma du partenariat interorganisationnel de Ring et Van de Ven (1994) et au cadre d'analyse du partenariat interorganisationnel en vue de l'*empowerment* organisationnel.

Cette démarche nous a permis de distinguer dans le processus de partenariat IMF/organisme international d'appui à la microfinance les mêmes étapes que celles usuelles du partenariat interorganisationnel, notamment la négociation des termes du partenariat et l'engagement concrétisé par la signature des ententes entre les deux parties en vue de la réalisation de l'action commune négociée. Cette observation nous a amenée à définir la relation entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance comme un partenariat interorganisationnel qui se déploie entre les organisations évoluant dans le monde de la microfinance.

En deuxième lieu, pour répondre à la deuxième question de recherche, nous nous sommes intéressée à l'historique des IMF à partir de leurs structures initiales jusqu'à leur état actuel. L'analyse a montré que les quatre IMF sont nées à partir soit d'organisations sans but lucratif, soit de coopératives agricoles, toutes créées dans le but d'améliorer la situation socioéconomique des personnes pauvres souvent exclues des services bancaires classiques. Les organisations et/ou coopératives-mères avaient, parmi leurs diverses

interventions, un volet de microcrédit fonctionnant de façon informelle en vue du soutien financier des projets de leurs bénéficiaires.

Mais à partir des années 2002-2003, suite aux réaménagements du système de microfinance au Rwanda, la microfinance informelle a été remise en question. Il s'est alors avéré que les institutions de microfinance agréées par la Banque Nationale du Rwanda soient les seules habilitées à exercer les activités d'octroi de microcrédit et d'offrir d'autres services financiers. C'est à partir de ce moment que les procédures de restructuration des organisations et des coopératives initiales ont été entamées, ce qui a abouti à la création de plusieurs IMF, dont les quatre faisant partie de notre échantillon de recherche.

En plus de révéler le processus de mise en place des institutions de microfinance ayant participé à notre enquête, la revue de leur trajectoire historique a permis de montrer qu'elles ont toutes maintenu la mission de lutte contre la pauvreté des organisations et coopératives-mères. Par ailleurs, suite à leur choix d'œuvrer comme institutions de microfinance, elles ont opté pour l'outil du microcrédit comme stratégie de réduction de la pauvreté adoptée par le système de microfinance. Par ce choix stratégique, les IMF se sont aussi limitées à la pauvreté financière et donc aux populations pauvres exclus des services financiers, contrairement aux organisations créatrices qui abordaient plusieurs aspects de la pauvreté et mettaient en place diverses stratégies de réduction de la pauvreté. Dans leur évolution, on observe donc une spécialisation des activités des IMF enquêtées en rapport à la mission du système de microfinance envers les populations pauvres.

Toutefois, malgré que la mission globale envers les populations pauvres soit la même pour les quatre IMF, les stratégies de mise en œuvre retenues varient dépendamment des groupes de clientèles à servir ainsi que des objectifs visés. Rappelons ici qu'au sein même du système de microfinance il y a diverses approches dans l'offre de services microfinanciers (voir point 2.1). Ainsi, si toutes les quatre IMF visent à atteindre les personnes pauvres à faibles revenus et n'ayant pas d'accès aux financements des banques classiques, les deux IMF ayant le statut de coopérative d'épargne et de crédit (*Uniclecam Ejoheza* et *Uniclecam Wisigara*) ont un groupe cible composé de leurs membres, en

l'occurrence les agriculteurs; tandis que celles qui fonctionnent comme société anonyme (SWOFT S.A. et ACB S.A.) s'intéressent globalement à la clientèle pauvre tout en accordant une attention particulière envers certains groupes de personnes selon leurs valeurs respectives.

C'est ainsi que SWOFT S.A. cible les populations pauvres économiquement actives, en particulier les femmes compte tenu du fait qu'elle a été fondée à partir d'une organisation de promotion féminine. De même, ACB S.A. privilégie la clientèle féminine mais vise aussi toute sorte de clientèle individuelle ou collective, y compris les associations chrétiennes. En effet, dans le cadre d'une de ses valeurs fondamentales de contribution à la construction du règne de Dieu, ACB S.A. a la particularité d'offrir les services financiers aux églises et à des organisations chrétiennes en finançant leurs projets.

La particularité constatée au niveau de la clientèle de deux coopératives agricoles d'épargne et de crédit, à savoir l'Uniclecam *Ejoheza* et l'Uniclecam *Wisigara*, est que du fait de rassembler et servir les membres des coopératives déjà existantes, on y observe une grande homogénéité dans leurs clientèles suite à la même provenance géographique et l'exercice d'un même métier (l'agriculture et l'élevage), ce qui n'est pas le cas dans les sociétés anonymes où les clientèles sont plus diversifiées.

Au niveau des services de microfinance offerts à la clientèle, l'analyse de la documentation des quatre institutions (plans d'action, rapports, ententes de partenariat) montre de grandes similarités dans les produits offerts aux clients, dont les plus grandes catégories sont les crédits productifs et sociaux ainsi que les produits d'épargne. Il semble donc qu'indépendamment de la clientèle spécifique retenue, les stratégies adoptées pour rejoindre les clientèles sont similaires au niveau de leurs catégorisations bien que diversifiées en ce qui concernent l'adaptation aux besoins des clients.

Par ailleurs, les données font ressortir des soucis plus ou moins identiques par rapport aux moyens financiers qui permettraient aux IMF de dispenser les services de microfinance adaptés aux besoins de leurs clients, et ce, sur le long terme. Il en résulte que l'autonomie

financière et la pérennité opérationnelle deviennent à la fois un des objectifs majeurs et un motif de l'établissement de partenariat, y compris celui avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance. On observe ainsi une combinaison des deux plus grandes approches dans l'offre de services de la microfinance (voir 2.4.1) s'exprimant pour nos quatre cas, à la fois, par la recherche du bien-être des clients pauvres à travers l'adaptation de services à leurs besoins et par un souci de construction des institutions financièrement autonomes capables de se maintenir.

Rappelons, relativement à ce constat, que la question de l'autonomie financière des IMF versus leur mission sociale aux populations pauvres constitue un point de débat important en microfinance. Certains chercheurs estimant que la recherche de l'autosuffisance financière peut être nuisible à la mission des IMF envers les populations pauvres admettent que les IMF peuvent assurer le bien-être des populations pauvres par le seul moyen des subventions (Brau et Woller, 2004).

D'autres chercheurs soutiennent que l'autonomie financière des IMF est le seul moyen leur permettant d'être viable et de financer les projets de leurs clients afin d'assurer leur bien-être. Ils considèrent qu'en ne comptant que sur les subventions les IMF ne peuvent pas garantir d'offrir les services financiers aux populations pauvres de façon pérenne (Ayayi et Noël, 2004).

Se situant entre ces deux points de vue, la tendance plus récente sur cette question (années 2000) considère que les deux stratégies ci-haut citées ne sont pas incompatibles. Pour les tenants de cette approche, la recherche du bien-être des populations pauvres ne constitue pas un obstacle à la pérennité de la mission des IMF et vice versa. Au contraire, assurer la pérennité des IMF est une façon de mieux servir les populations pauvres et sur le long terme (Ayayi et Noël, 2004, Brouillet, 2004).

À ce propos, citant Ryne, Brouillet souligne que :

Le ciblage des populations pauvres et la pérennité sont des démarches largement complémentaires, et plus particulièrement [...], la pérennité sert la portée [(...) dans le sens de l'étendue du public touché]. Ce n'est qu'en assurant un degré élevé

de pérennité que les programmes de microfinance gagnent accès aux financements dont ils ont besoin, et ce, à long terme pour servir un grand nombre de clients dans les segments de pauvreté qu'ils ciblent. (Brouillet, 2004 : 3)

Dans ces conditions, on peut comprendre la légère tendance à privilégier l'autonomie financière qui se dégage dans les stratégies d'action des IMF étudiées particulièrement dans les zones rurales. Cela peut expliquer aussi le double souci de l'autonomie financière et de la pérennité de la mission sociale envers les populations pauvres, manifeste aussi bien au sein des coopératives agricoles d'épargne et de crédit que dans les IMF œuvrant sous forme de sociétés anonymes

En dernier lieu, concernant la troisième question spécifique centrée sur les capacités relationnelles des IMF, deux critères ont guidé notre analyse, à savoir l'appartenance des IMF aux réseaux d'acteurs en microfinance et l'influence exercée par les IMF dans ces réseaux. Le premier constat qui a été fait est que les quatre IMF de notre échantillon sont membres de l'Association AMIR qui est le seul réseau des acteurs de microfinance au Rwanda et dont le rôle est la professionnalisation et la représentation de ce secteur.

Un autre élément qui a retenu notre attention sur ce point est la contribution du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance dans l'affiliation des IMF concernées par notre étude à l'association AMIR. D'une part, durant le processus d'adhésion des IMF à l'association AMIR, les organismes partenaires les ont accompagnées pour remplir les conditions requises, la principale étant l'agrément auprès de la Banque Nationale du Rwanda. D'autre part, les IMF tirent de leurs partenaires une certaine légitimité socioprofessionnelle qui leur vaut d'inspirer plus de confiance et de s'impliquer sans gêne aux activités de l'association, notamment en faisant partie du conseil d'administration ou en servant de références aux autres membres quant à certaines pratiques de microfinance apprises auprès des organismes partenaires.

De tels acquis seraient-ils des préalables à l'augmentation de l'influence des IMF sur leurs relations avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance? Plus encore, les changements au sein du partenariat perçus par tous les répondants et l'espoir noté chez

les représentants des IMF de voir le partenariat prendre un nouveau visage dans le futur (voir point 6.2.5) augurent-ils de la phase ultime de toute relation partenariale qui serait, en ce qui nous concerne, celle du partenariat équilibré entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance? Nous discutons de ces questions au chapitre suivant.

## CHAPITRE 7 :

### DISCUSSION : VERS UN PARTENARIAT ÉQUILIBRÉ EN MICROFINANCE

Ce chapitre est centré sur les capacités des institutions de microfinance à influencer les rapports avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance dans le cadre de leur partenariat. Il jette principalement un regard analytique sur l'évolution de ce type de partenariat vers une relation interorganisationnelle équilibrée susceptible de valoriser les complémentarités et le partage de responsabilités, de risques, de ressources, de bénéfices et d'investissements entre les deux parties dans leur projet commun.

De prime abord, il nous faut encore souligner que cette étude analyse le renforcement des capacités des IMF au sein du processus partenarial avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance en axant la réflexion principalement sur leur pouvoir interne, opérationnel et relationnel. Pour les quatre IMF étudiées, une évolution progressive et positive sur les plans du pouvoir interne (définition de la mission, détermination des buts, planification, mise en place des organes, etc.), opérationnel (définition de plans d'action, création de nouveaux produits de crédit et d'épargne, extension des zones d'action, etc.) et relationnel (intégration dans les réseaux d'acteurs du secteur de la microfinance et augmentation des capacités d'influence du partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance) a été constatée.

Ces résultats sont le fait d'une grande diversité d'acteurs et de facteurs, dont le partenariat IMF/ organismes internationaux d'appui à la microfinance. En effet, sans attribuer les améliorations au point de vue organisationnel, opérationnel et relationnel des institutions de microfinance (IMF) exclusivement au seul facteur de partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance, la documentation analysée lors de l'enquête lui en reconnaît une part considérable (6.2.5 et 6.3).

L'analyse au point 6.1 s'est attelée à décrire le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance. Il a été démontré que cette relation suit les étapes généralement reconnues dans les relations de partenariat interorganisationnel, à savoir : la

négociation, l'engagement et l'action commune. Mais comment peut-on caractériser l'évolution des rapports entre les partenaires si on regarde le type de compromis et la complémentarité dans les apports et les responsabilités des deux parties tout au long de l'action partenariale? Autrement dit, quel genre de compromis et quelle complémentarité des parties en vue d'une relation équilibrée observe-t-on dans ce partenariat?

Rappelons que le partenariat interorganisationnel repose sur des ententes et des compromis. Dans cet esprit, Bourque citant Lévesque et Mager (1992) affirme que le partenariat interorganisationnel représente une relation où « il est question de négociations et de compromis » (Bourque, 2003 : 9), les deux étant intimement liés. En effet, les compromis sont le fait de continuelles négociations portant sur les valeurs, le projet commun, les compétences et les ressources investies ainsi que les responsabilités et les bénéfices qui doivent être partagés par les partenaires. Bourque définit le compromis comme la « recherche d'effets communs depuis des visées différentes » (Bourque, 2003 : 9). Il s'agit d'un accord qui concilie de façon plus ou moins équilibrée les contributions divergentes mais complémentaires en vue d'un projet commun. Ainsi, si « la présence d'un intérêt commun partagé [et] l'adoption d'objectifs communs » (Clément et *al.*, 1995; Panet-Raymond et Bourque, 1991, cités par Clément et *al.*, 1999 : 49) sont des conditions essentielles à l'existence d'un partenariat, c'est uniquement le compromis à l'issue des négociations qui détermine son équilibre.

Dans cette optique, l'évolution du partenariat entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance vers l'équilibre a été analysée sur la base du type de compromis en termes d'apports respectifs et de partage de responsabilités entre ces deux parties, bien que disposant des moyens et compétences inégaux, qui sont complémentaires dans l'accomplissement de la mission sociale envers les populations pauvres exclus du système de financement classique. Par rapport à ce critère, il a été identifié trois principales étapes dans le processus partenarial IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance (voir tableau n°27) en prenant référence au

parcours général du développement du partenariat interorganisationnel dans la coopération internationale selon Navarro-Flores (2006).

La première phase déjà vécue par les institutions de microfinance et les organismes d'appui au début de leur relation est celle du « partenariat en vue de la survie des IMF ». La deuxième qualifiée de « partenariat en vue de l'*empowerment* des IMF » correspond à l'étape actuelle de la relation entre ces deux partenaires ici concernés. Tandis que la troisième étape, celle du « partenariat équilibré », constitue la phase ultime de cette relation qui n'est pas encore atteinte pour les cas étudiés. Rappelons les grandes lignes pour chaque phase.

**Tableau 25 : Principales phases du partenariat observées dans quatre IMF et deux organismes internationaux d'appui à la microfinance (2012)**

Phase du partenariat	Genre de compromis	
	Complémentarité de ressources et compétences	Partage de responsabilités et de risques
Partenariat en vue de la survie des IMF	<u>Entente d'assistance en vue de la survie des IMF</u> : Moindre apport du côté des IMF et beaucoup d'apport des organismes d'appui	Moindre responsabilité du côté des IMF et beaucoup de responsabilité des organismes d'appui
Partenariat en vue de l' <i>empowerment</i> des IMF	<u>Entente de partenariat en vue de l'<i>empowerment</i> des IMF</u> : augmentation progressive de l'apport des IMF	Responsabilités grandissantes du côté des IMF
Partenariat équilibré	<u>Entente fondée sur le respect et la reconnaissance mutuelle des investissements différents</u> mais de valeur plus ou moins égale	Risques et responsabilités équivalents

**Source :** Conçu par Ngabonzima (2016) à partir des données de recherches et en s'inspirant de Navarro Flores (2006).

## **7.1 PARTENARIAT IMF/ORGANISMES INTERNATIONAUX D'APPUI À LA MICROFINANCE EN VUE DE LA SURVIE DES IMF**

Cette étape correspond, d'après nos données, à la phase initiale du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance. Il s'agit, pour les quatre IMF de notre étude, de l'étape ayant coïncidé à leur restructuration interne dans le cadre du processus de demande d'agrément auprès de la Banque Nationale du Rwanda (BNR). Rappelons qu'en 1999 la BNR avait reçu le mandat de supervision du système de microfinance (voir point 6.1). De nouvelles dispositions réglementaires ont été par la suite mises au point, dont les deux instructions N° 6/2002 et N° 05/2003<sup>103</sup>.

Il faut remarquer qu'au Rwanda la période d'urgence humanitaire qui a suivi le génocide de 1994 a été marquée par les initiatives locales, dont celle de création de plusieurs IMF. Ces dernières pourraient s'inscrire à la fois dans le processus d'économie sociale et solidaire et aussi dans celui de développement économique communautaire si on se réfère au point de vue de Ross et McRobie (1989, cités dans Laville et *al.*, 2005), dans ce sens qu'elles constituent des réponses des populations locales aux besoins socioéconomiques.

Plus particulièrement, la période allant de l'an 2000 à 2006 a connu une floraison des IMF créées dans des conditions parfois hasardeuses. Il s'en est suivi des difficultés de gestion interne et des faillites considérables ayant créé une situation de crise au sein du système de microfinance. La BNR a alors procédé, dans les années 2005-2006, à la fermeture des IMF déficitaires ne disposant pas de capital exigé pour offrir les services de microfinance, soit trois cents millions de francs rwandais. Des menaces de fermeture pesaient sur beaucoup d'IMF dans cette situation. Neuf IMF ont été mises en liquidation.

---

<sup>103</sup> Au Rwanda, les IMF font l'objet de deux instructions de la BNR. L'instruction N° 6/2002 régit les activités de microfinance en général tandis que l'instruction N° 05/2003 concerne spécifiquement la réglementation des coopératives d'épargne et de crédit. Les IMF sont également régies par la Loi bancaire N° 08/99 portant réglementation des banques et autres établissements financiers au Rwanda (Habyarimana, 2008, AQUADEV, 2007).

En tout, 222 IMF dont 90% appartenaient au réseau des Banques populaires<sup>104</sup> ont eu l'agrément de la BNR en 2006. En dehors des institutions appartenant à ce réseau, une dizaine d'IMF s'en sont bien tirées (Habyarimana, 2008; AQUADEV C.A, 2007).

Amorcé dans ce contexte de crise du secteur de la microfinance au Rwanda, le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance s'est inscrit d'abord dans un processus de contribution à la survie des IMF. Dans ces circonstances, la relation entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance a été, au départ, essentiellement centrée sur le redressement de la situation financière des IMF avant d'être progressivement orientée vers d'autres besoins.

Le grand souci des IMF était, à cette époque, celui de remplir les exigences financières requises pour l'obtention de l'agrément auprès de la Banque Nationale du Rwanda<sup>105</sup>. Le projet commun consistait donc à trouver du (re)financement pour le fonctionnement interne et l'offre des services financiers par les IMF. Les négociations tout comme les ententes tournaient alors presque exclusivement autour des moyens de financement, notamment l'intermédiation financière, les subventions et les prêts accordés par les organismes internationaux d'appui à la microfinance ou leurs partenaires financiers (voir point 6.2.5).

La part des IMF en termes de ressources et compétences investies dans la mise en œuvre de ce projet commun était minime. Elle consistait à remplir les procédures nécessaires exigées par les différentes sources de financement approchées via les partenaires, en l'occurrence les organismes internationaux d'appui à la microfinance. Dans ces conditions, les responsabilités et les risques dans la démarche de recherche de

---

<sup>104</sup> La première Banque populaire du Rwanda a été fondée en 1975 à Nkamba dans l'Est du pays suite à la demande en matière de prêts et d'épargne de la population locale. Elle a été suivie par la création de beaucoup d'autres banques à travers le pays. Bien qu'elle ait pris le statut de Banque commerciale, elle est toujours recensée parmi les institutions de microfinance suite à son accessibilité par les clientèles à faibles moyens financiers comparativement aux autres banques commerciales. Elle compte 1,3 millions de membres composés principalement par les commerçants et les salariés de la classe moyenne de la population rwandaise (Site web de la Banque populaire du Rwanda).

<sup>105</sup> Capital nécessaire évalué à trois cents millions de francs rwandais.

financement revenaient presque exclusivement aux organismes d'appui. Cette phase du financement de base des IMF a pris fin dès que les institutions ont disposé des moyens financiers nécessaires pour leur survie. Elle constitue, en fait, une étape introductive dans le processus d'*empowerment* devenu effectif avec leur agrément officiel par la Banque Nationale du Rwanda. Par contre, l'intermédiation financière ne s'arrête pas là car elle devient une stratégie de renforcement des capacités financières des IMF.

## **7.2 PARTENARIAT IMF/ORGANISMES INTERNATIONAUX D'APPUI À LA MICROFINANCE EN VUE DE L'EMPOWERMENT DES IMF**

Avec leur agrément à partir des années 2006, les objectifs et les besoins des institutions de microfinance ont pris une nouvelle orientation. N'étant plus préoccupées par le risque de fermeture, les IMF autorisées à exercer officiellement leurs activités ont commencé à améliorer leurs services tout en consolidant leur structure et leur fonctionnement. De là une nouvelle phase du partenariat a pris naissance. Le partenariat passait ainsi de la logique de survie des IMF à celle du renforcement de leurs capacités dans l'accomplissement de leur mission sociale. Les négociations relatives à l'action commune prennent alors une nouvelle orientation. C'est à ce moment qu'a débuté réellement le processus de renforcement des capacités des IMF dans le cadre partenarial qui est toujours en cours.

Dès le début, les institutions de microfinance accompagnées de leurs partenaires ont initié l'exercice de mesurer leurs besoins pour être à la hauteur de leur mission envers les populations pauvres tout en assurant leur viabilité financière sur le long terme. Comme il a été souligné aux points 6.1.1 et 6.2, la mission sociale envers les populations pauvres étant la même pour les partenaires, elle n'est pas en tant que telle discutée. Ce sont donc les moyens de l'accomplir de façon pérenne qui sont mis en jeu. Il faut remarquer que cela va dans le sens de la politique nationale de la microfinance qui estime que, pour contribuer à la lutte contre la pauvreté au Rwanda, les IMF doivent faire preuve d'efficacité dans les

services offerts à leur clientèle tout en augmentant leur productivité afin d'assurer tant leur autonomie et que leur pérennité (MINECOFIN, 2006).

Conséquemment, dans les propositions de projet de renforcement des capacités des IMF par les organismes internationaux d'appui à la microfinance, il n'est plus question des dons exclusivement en matière de financement, mais de divers mécanismes mis en place en vue du renforcement de capacités des IMF dans le cadre du partenariat (voir points 6.2 et 6.3). Il en résulte qu'aux stratégies de financement et de refinancement du début du partenariat s'ajoutent celles de transfert d'expertise et des mesures d'accompagnement divers. Ainsi, les ententes conclues concernent principalement les activités destinées à doter les IMF de nouvelles capacités en termes de pouvoir d'organisation interne, pouvoir d'action et de pouvoir d'établir des relations et d'être influents auprès de leurs partenaires. Rappelons qu'au regard de nos questions spécifiques, nos analyses montrent que le partenariat a eu une influence positive sur les capacités organisationnelles des IMF (voir point 6.2.5).

C'est concernant ce dernier aspect que, dans l'optique de l'*empowerment* des IMF, ces dernières seraient supposées, à notre avis, acquérir aussi les capacités d'influencer les bases de la relation avec l'organisme d'appui à la microfinance vers un partenariat équilibré qui valorise les complémentarités et le partage de responsabilités, de risques, de ressources, de bénéfices et des investissements des deux parties dans un projet commun de développement local. Qu'en est-il?

### **7.3 PARTENARIAT ÉQUILIBRÉ ENTRE LES IMF ET LES ORGANISMES INTERNATIONAUX D'APPUI À LA MICROFINANCE : QUELLES PERSPECTIVES?**

Le terme de partenariat équilibré renvoie à l'aspect normatif du partenariat. Bourque, en reprenant la définition de Panet-Raymond et Bourque, propose de le considérer en termes de normes fondamentales à la base de toute relation partenariale (Panet-Raymond et Bourque, 1991, cités par Bourque, 2003). Sous cet angle, il le décrit comme :

Un rapport complémentaire et équitable entre deux parties, différentes par leur nature, leur mission, leurs activités, leurs ressources et leur mode de fonctionnement, fondé sur un respect et une reconnaissance mutuelle des contributions des parties impliquées dans un rapport d'interdépendance. (Panet-Raymond et Bourque, 1991, cités par Bourque, 2003 : 13)

Cette définition insiste sur les valeurs qui fondent les liens dans le processus de partenariat et en constituent des normes tant implicites qu'explicites : le respect réciproque entre les partenaires et la valorisation des apports des uns et des autres. Ce point de vue est soutenu par Clément, Tourigny et Doyon qui s'appuient aussi sur la conception du partenariat de Panet-Raymond (1991) tout comme celle de Clément et al. (1995), pour affirmer que le fondement d'un vrai partenariat se trouve dans « un respect et une reconnaissance mutuelle des contributions des parties concernées dans un rapport d'interdépendance, et cela, en vue de la création commune d'un projet dans lequel les partenaires s'engagent » (Clément et al., 1999 : 47). Il est donc important que les compétences et les ressources investies ainsi que les attentes par rapport au partenariat par les diverses parties soient complémentaires et constamment négociées en vue de garder un certain équilibre dans le pouvoir des uns et des autres. (Nélisse, 1994, cité par Bourque, 2003)

Nous référant à ce point de vue auquel nous adhérons, la nécessité de savoir ce que chaque partie concernée par notre recherche bénéficie et ce qu'elle apporte au partenariat s'impose. Ainsi, une analyse en termes d'attentes nous a permis de comprendre ce que les deux parties espèrent tirer du partenariat IMF/Organismes internationaux d'appui à la microfinance.

### **7.3.1 Attentes par rapport au partenariat**

Nous avons constaté, dans l'analyse des documents des organisations étudiées et les allocutions des répondants à notre enquête (voir point 6.2), que le renforcement des capacités des institutions de microfinance est avancé comme la motivation fondamentale de l'engagement dans le processus de partenariat par les institutions de microfinance (IMF) et par les organismes internationaux d'appui à la microfinance. Mais l'examen plus approfondi des explications entourant ce principal motif nous a permis d'identifier d'autres

raisons explicatives de l'implication dans la relation partenariale IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance.

Un premier constat à ce niveau est que les motifs qui poussent les IMF pour entreprendre des relations partenariales avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance durant la période de quatre ans (2007-2010) considérée pour notre étude (voir cadre méthodologique, point 5.3) sont tous liés à leur situation économique et financière. En effet, tel que nous l'avons souligné au point 6.2, au moment de leur restructuration dans les années 2005-2007, le plus grand défi des IMF était de résoudre de nombreux problèmes financiers qui les touchaient, notamment l'insuffisance de fonds de crédits causée par les difficultés d'accès au financement et au refinancement, les lacunes dans la gestion financière en général et dans la gestion de crédits en particulier, les taux de retard de remboursement élevés, etc. Devant ces difficultés représentant un obstacle considérable à la réalisation de leur mission sociale et économique, voire à leur pérennité, les IMF ont mis en place des stratégies pour s'en sortir dont celle du partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance considérée comme étant la plus privilégiée.

En plus de problèmes d'ordre financier, une autre motivation identifiée du côté des IMF analysées concerne les difficultés d'ordre opérationnel. Les données recueillies dans la documentation et auprès des représentants des IMF révèlent que les services et produits qu'elles offrent à leurs clientèles sont limités tant en quantité qu'en qualité à cause non seulement de leur faiblesse au niveau des moyens financiers mais aussi suite au manque de compétences techniques en microfinance. Conséquemment, les IMF attendent de trouver dans le partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance non seulement un appui financier, mais aussi un accompagnement technique. L'appui financier attendu est celui qui leur permettrait d'acquérir une certaine autonomie financière et des capacités de gestion pouvant garantir la qualité et la pérennité de leurs services envers leurs clientèles. Quant à l'appui technique, le souhait des institutions de microfinance est qu'il leur apporte l'expertise nécessaire en ce qui concerne le développement et l'offre des produits et des services financiers adaptés aux besoins de leurs clients. Par exemple, le

besoin du financement du warrantage (voir encadré n°6) a été exprimé par l'Uniclecam *Ejoheza* ayant essentiellement des agriculteurs comme clientèles en vue de soutenir leurs projets agricoles depuis le début de la culture jusqu'à la fin (moisson et vente).

Un deuxième constat est que les organismes internationaux d'appui à la microfinance évoquent aussi le renforcement des capacités du secteur de la microfinance comme la principale motivation quant à leur engagement au partenariat avec les IMF. Seulement, les rôles sont inversés car au lieu d'être demandeurs et bénéficiaires des services dans le cadre du partenariat comme les IMF, ils en sont les dispensateurs. On peut donc s'interroger sur leur intérêt dans ce partenariat. En d'autres mots, qu'est-ce qu'ils gagnent dans ce processus de renforcement des capacités des IMF?

En cherchant la réponse à cette question, l'examen de la documentation des organismes d'appui nous a permis de comprendre plus explicitement les motifs de leur engagement au partenariat avec les IMF. Il s'est révélé que, tout comme les IMF, les deux organismes (AQUADEV Central Africa et Terrafina Microfinance) qui ont participé à notre recherche poursuivent la mission de lutte contre la pauvreté par l'offre des services de microfinance (voir la mission et les objectifs des deux organismes internationaux d'appui à la microfinance au tableau n°9). De plus, ces deux organismes visent spécialement les populations pauvres du milieu rural, étant donné que l'ampleur des besoins en services financiers y est en général plus grande (Terrafina Microfinance, 2010; AQUADEV Central Africa, 2007).

Ainsi, en ce qui concerne AQUADEV Central Africa, dans le plan d'action de la phase 2 (2007-2012) du programme « Rwanda 2 » initié en vue de soutenir le système de microfinance au Rwanda<sup>106</sup>, il est mentionné ce qui suit :

Les populations pauvres ont besoin de capitaux que ne peuvent leur fournir les systèmes d'épargne locaux organisés en tontines dont les moyens d'intervention sont limités. Les banques commerciales sont absentes en milieu rural et demandent des garanties que ne peuvent avoir ces populations. Il faut donc un système financier qui offre aux personnes ciblées des possibilités d'investissement pour

---

<sup>106</sup> La phase 1 du Programme « RWANDA 2 » a été mise en œuvre de juillet 2005 à juillet 2007.

améliorer durablement leurs revenus et de là leur sécurité alimentaire. [...] AQUADEV a initié un projet dont l'objectif global est de contribuer à l'augmentation des revenus des groupes cibles. Ces groupes cibles comprennent les populations en zones rurales, surtout les femmes et les malades longue durée. [...]. Pour augmenter les revenus des groupes cibles, les populations doivent avoir accès en tout temps aux services financiers. (AQUADEV Central Africa. 2007 : 22).

Dans le cadre de ce programme, AQUADEV Central Africa s'est fixé l'objectif de « faciliter et pérenniser l'accès au crédit » aux populations pauvres, spécialement celles des zones rurales par le biais des IMF partenaires. Le document présentant le plan d'action et le budget de la tranche 5 du programme « Rwanda 2 » souligne que « pour atteindre ses objectifs, AQUADEV appuie un réseau défini de partenaires qui sont des institutions spécialisées en microfinance actives principalement en milieu rural » (AQUADEV Central Africa, 2011 : 3). Dans ce sens, il s'attend à ce que « les IMF partenaires offrent leurs services de manière efficace, professionnelle et pérenne grâce à un appui technique et institutionnel de qualité » (AQUADEV Central Africa, 2011 : 12).

Du côté de Terrafina Microfinance, son rapport annuel (2010) indique que sa mission essentiellement sociale consiste à rendre les services de microfinance accessibles aux populations rurales (Terrafina Microfinance, 2010). C'est dans ce sens que Terrafina Microfinance a initié le programme d'appui technique et financier aux coopératives d'épargne et de crédit (clecam) au Rwanda œuvrant particulièrement en milieu rural. Et ce programme est offert aux institutions de microfinance partenaires dont les quatre qui constituent notre échantillon de recherche, soit SWOFT S.A., Amasezerano Community Bankig S.A., Uniclecam *Ejoheza*, Uniclecam Wisigara.

Il se dégage d'ailleurs de la lecture des documents des organismes internationaux d'appui à la microfinance et dans les déclarations des répondants que le fait d'avoir des agences en milieu rural constitue un critère de choix primordial des IMF partenaires. Dans ce sens, les deux organismes internationaux d'appui à la microfinance affirment qu'ils ont privilégié les IMF qui, du fait de cibler les populations les plus démunies des zones rurales, avaient plus que d'autres un besoin d'appui tant financier que technique (CTOA1, COA2).

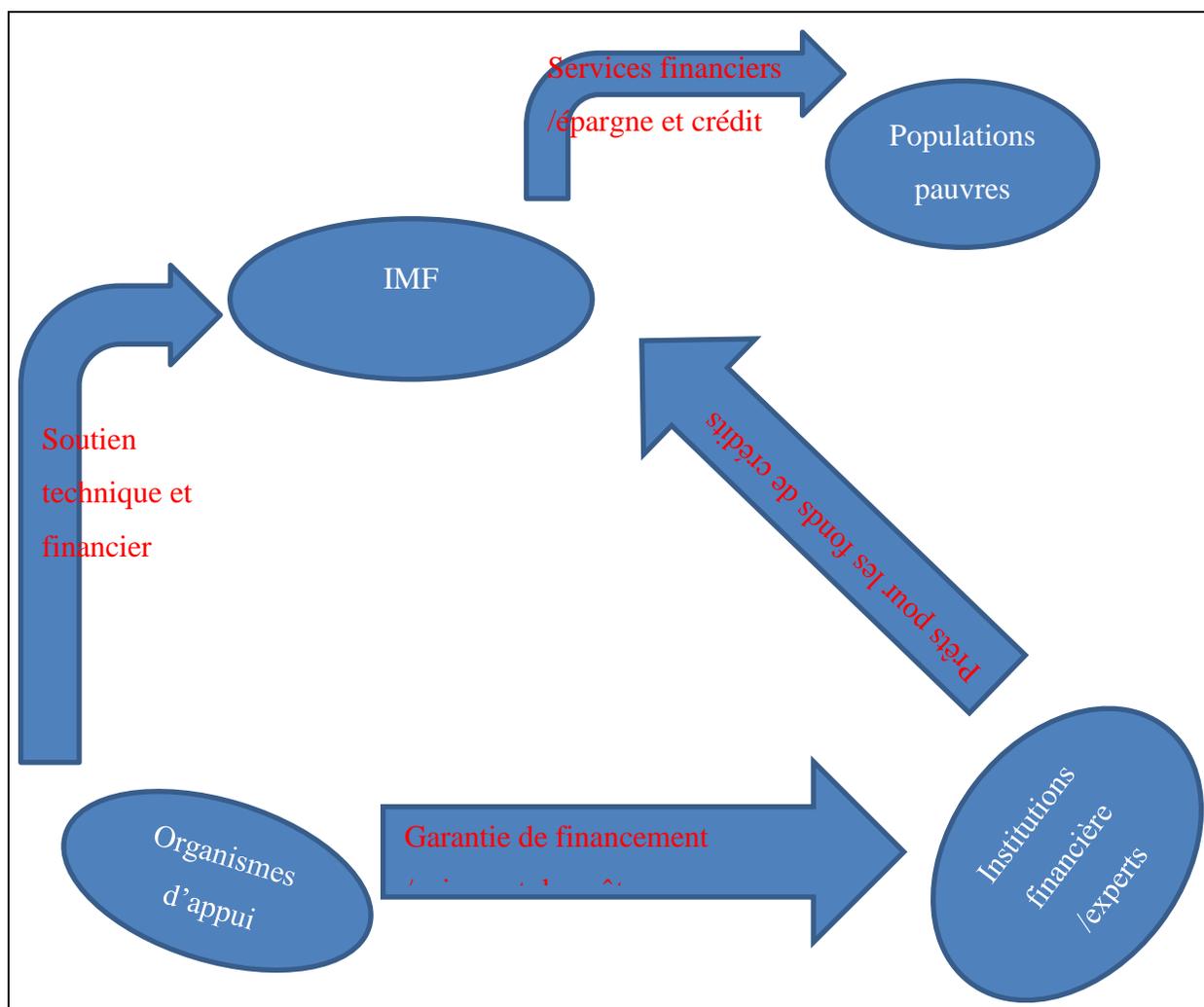
Les IMF ont été ainsi accompagnées et soutenues financièrement pour couvrir les dépenses parfois exorbitantes que nécessite l'offre de services de microfinance dans des milieux un peu éloignés.

Considéré sous cet angle, le renforcement des capacités des IMF qui sont à la première loge pour offrir les services de microfinance aux populations pauvres, surtout dans le milieu rural représente, pour les organismes internationaux d'appui à la microfinance, un moyen de réaliser leurs propres objectifs en matière de lutte contre la pauvreté au Rwanda. On perçoit donc que, dans la relation qu'elles ont développée, les deux parties ont quelque chose à offrir et à gagner en vue de l'accomplissement de leur mission sociale envers les populations pauvres. Nous en concluons que le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance repose sur une double intermédiation. D'une part, les IMF jouent le rôle d'intermédiation financière entre les populations pauvres et les organismes internationaux d'appui à la microfinance. Ces derniers ne disposant pas des connaissances nécessaires sur le milieu rwandais, ni sur les mentalités, ni sur la culture locale, ils doivent passer par les IMF afin d'apprendre les meilleures approches d'aborder et offrir des services financiers appropriés aux clientèles visées.

D'autre part, les organismes d'appui à la microfinance assurent une intermédiation financière entre les IMF et les institutions financières pour l'accès aux financements et de refinancements. De plus, les organismes jouent le rôle d'intermédiaire technique entre les IMF et les experts de différents domaines comme l'informatique, l'audit financier, la comptabilité, etc. Schématiquement, les attentes et les profits des IMF et ceux des organismes internationaux d'appui à la microfinance vis-à-vis de leur partenariat se présentent comme le montre la figure n°3.

Un troisième constat est que du fait d'avoir la même mission et la même cible, les deux organismes internationaux d'appui à la microfinance ici considérés, AQUADEV Central Africa et Terrafina Microfinance, établissent eux-mêmes un partenariat orienté vers la collaboration dans les activités de renforcement des capacités des IMF, notamment la

facilitation pour l'accès aux sources de financement de leurs portefeuilles de crédit, la gestion financière, l'informatisation des coopératives d'épargne et de crédit et leurs unions, etc. (Terrafina Microfinance, 2011; AQUADEV Central Africa, 2007).



**Figure 3 : Attentes vis-à-vis du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance**

**Source :** Réalisé par Ngabonzima (2014) à partir des données de recherche

En fin de compte, pour les deux parties impliquées dans ce type de partenariat, les attentes tournent autour des préoccupations vis-à-vis d'une même clientèle : les populations pauvres exclues des services financiers, surtout en milieu rural. À ce propos, citant Panet-

Raymond et Bourque (1991), Clément et *al.* estiment que l'« intérêt face à la clientèle devrait être le point de départ de toute expérience de partenariat » (Clément et *al.*, 1999 : 58). C'est ce que nous avons observé dans cette étude pour les quatre cas de partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance. En effet, étant tous des acteurs engagés dans le secteur de la microfinance, ils considèrent le partenariat comme moyen qui leur permettrait d'être plus performants quant à la réalisation de leur mission commune, c'est-à-dire la mission sociale et économique de la microfinance qui consiste à donner aux populations pauvres un accès aux services financiers en vue d'améliorer leurs conditions de vie socioéconomique.

Bref, à l'issue de notre analyse en termes d'attentes par rapport au processus de partenariat entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance, il devient clair que, bien qu'ils soient non équivalents, il y a des apports et des bénéfices pour les deux parties impliquées dans cette relation. Cela répond, en partie, à notre quatrième question spécifique. Pour répondre à la partie de la question qui reste, examinons si les deux partenaires exercent un certain pouvoir et ce qu'il en est du partage de pouvoir entre eux dans l'optique du partenariat équilibré.

### **7.3.2 Pouvoir des parties impliquées dans le processus de partenariat**

Au sujet du pouvoir des parties impliquées au partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance, les données de recherche montrent que, quelle que soit leur structure, les IMF ont peu de pouvoir vis-à-vis des organismes internationaux d'appui à la microfinance tant à l'étape des négociations qu'à celles des engagements et de la réalisation de l'action commune. Ces dernières sont limitées par le peu de moyens et de compétences au niveau technique, humain et financier dont elles investissent au partenariat. Néanmoins, le constat est que le pouvoir inégal entre partenaires n'est pas préoccupant. Du moins, c'est le point de vue exprimé par tous les participants à l'enquête qui estiment, de part et d'autre, qu'il en va de soi que, dans leur rôle d'appui aux institutions de microfinance, les organismes internationaux d'appui à la microfinance détiennent un

pouvoir plus grand et plus apparent dans la négociation et les ententes sur le projet commun, mais que cet écart se réduit avec le temps.

Envisagée sous cet angle, la question du pouvoir inégalitaire entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance pourrait, au premier abord, être prise comme le principal défi à relever par les deux parties, en l'occurrence les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance. Mais ce défi perd de son intensité d'autant plus que, dès le départ, la relation est placée sous le signe de l'appui en vue de l'*empowerment* des IMF qui se trouvent dans une situation précaire, voire de survie. En tant que tel, l'inégalité de pouvoir est implicitement intégrée et acceptée dès avant le début de la relation. De fait, l'acceptation de cet état des choses dans les circonstances particulières d'*empowerment* des IMF par les organismes internationaux d'appui à la microfinance est perceptible dans la documentation en rapport avec le partenariat tels que les plans d'action et dans les propos des répondants. Ce témoignage d'un des représentants des IMF étudiées va dans ce sens :

Dans un partenariat, on est dans une logique de gagnant-gagnant, mais ça n'empêche pas qu'un des partenaires gagne plus que l'autre ou qu'un partenaire donne plus qu'un autre. Ce qui nous amène à parler de partenariat dans notre cas, c'est que même s'il y a des degrés différents de gains, nous en tirons tous des bénéfices en fin de compte. Et pour ce qui est du pouvoir, les IMF en détiennent moins aujourd'hui, mais ce n'est qu'une question de temps. D'ici quelques années elles auront gagné plus de moyens et auront plus de pouvoir vis-à-vis des partenaires. (R3-IMF)

Il nous faut souligner que notre constat du peu de préoccupations en ce qui concerne le pouvoir inégal rencontre la conclusion de Navarro-Flores qui montre que dans le cadre de la coopération entre les organisations du Nord et celles du Sud « la relation de partenariat [...] n'a pas de place pour les rapports de pouvoir. Ceux-ci sont relégués à l'arrière-plan » (Navarro-Flores, 2006 : 294). Dans cet esprit, cet auteur estime que les rapports de pouvoir inégal entre les organisations en partenariat ne posent pas de problèmes, ce qui compte étant, au contraire, « la complémentarité » (Navarro, 2006 : 294). Ce point de vue est repris par tous les répondants à notre enquête. Cela représente, pour les

deux partenaires, un passage normal et obligé à la phase de renforcement des capacités dans laquelle se trouve leur relation au moment de notre enquête (mars 2012).

Cependant, le peu de préoccupations vis-à-vis du pouvoir inégal ne veut pas dire que tout se passe sans anicroche ou qu'il n'y ait pas des insatisfactions. En fait, nous avons remarqué des sentiments d'incompréhension et même de résignation de la part des IMF à propos de l'échange d'information. Cela concerne surtout l'obligation de soumettre aux organismes internationaux d'appui à la microfinance des comptes rendus mensuels contenant des informations détaillées sur les IMF, alors que ces dernières n'en reçoivent pas en retour de la part des organismes internationaux. Les représentants des IMF faisant partie de notre échantillon d'étude disent qu'ils aimeraient en savoir davantage sur leurs partenaires. Les organismes internationaux d'appui à la microfinance, eux, estiment que les rapports faits par les IMF sont une preuve de transparence de l'utilisation, à bon escient, de l'appui reçu de leur part.

Toutefois, bien que le désir d'avoir plus d'autonomie dans la relation se fasse sentir du côté des IMF, ces dernières ne semblent pas outre mesure alarmées de leur position de « faiblesse » envers leurs partenaires en raison du fait qu'à l'étape actuelle du partenariat elles s'attendent plus à recevoir qu'à donner. Une situation qui, selon les représentants des IMF interrogés, est appelée à changer suite au processus d'*empowerment* en cours.

Cela nous amène à un autre constat de cette étude : malgré le fait que les deux parties conçoivent tout d'abord le partenariat dans une perspective de renforcement des capacités des IMF, il l'envisage aussi comme un processus évolutif. Dans cette optique, si pour tous les participants à l'enquête il est admissible que le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance démarre sur des rapports inégalitaires, il ne serait pas acceptable que cette situation ne connaisse aucun changement positif avec le temps. En d'autres mots, il serait préoccupant que le partenariat n'augmente en rien le pouvoir des acteurs qui n'en détiennent pas beaucoup au départ. Le temps est donc considéré comme un facteur-clé en matière d'*empowerment* au sein du partenariat interorganisationnel.

On retrouve une perception semblable chez René et Gervais qui estiment que l'asymétrie des rapports entre les acteurs engagés dans une relation de partenariat qui n'est pas en soi un défi de taille ne devient réellement problématique que quand les acteurs dominés ne disposent pas d'aucune marge de manœuvre leur permettant d'exercer un contrôle pouvant améliorer la situation (René et Gervais, 2001). Mais dans le cas contraire où les acteurs en position de faiblesse acquièrent un certain pouvoir, il y a de fortes possibilités que la relation partenariale finisse par devenir équilibrée (René et Gervais, 2001). C'est là qu'il devient impérieux de soulever la question de l'évolution du pouvoir des IMF qui serait susceptible d'influencer leur partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance vers une relation équilibrée.

Par rapport à ce questionnement, les données de recherche permettent de voir que les capacités des IMF par rapport aux trois dimensions du pouvoir identifiées dans le cadre opératoire de cette étude, soit le « pouvoir en soi », le « pouvoir de » et le « pouvoir avec » des IMF, augmentent au fil de leur relation avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance suite au double processus de capacitation et d'autonomisation adopté en vue de leur *empowerment*.

En conséquence, cela donne aux IMF les capacités d'exercer plus de contrôle sur leur relation avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance. Nous avons, au niveau de chaque type de pouvoir décelé, des aptitudes et des compétences qui permettent aux IMF d'être de plus en plus autonomes et d'avoir une plus grande influence sur le processus de partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance (voir tableau n°28).

Par exemple, au niveau du pouvoir d'action, l'analyse au point 6.2 témoigne d'une évolution des IMF au niveau des ressources financières et des compétences en matière de l'offre de services de microfinance. Les rapports financiers sont révélateurs de l'amélioration progressive de la situation économique dans les quatre IMF. De même, les rapports d'activités attestent un agrandissement au niveau de la quantité et de la qualité des

services offerts à la clientèle. En effet, durant la période considérée (2007-2010), nous avons constaté un accroissement et une plus grande adaptation aux besoins de clients des services financiers de crédits et d'épargne et des services non financiers tels que la formation, l'accompagnement et les conseils. De l'augmentation de leurs moyens matériels et financiers et des compétences en matière de services microfinanciers dont une part considérable est perçue comme relevant du partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance (voir point 6.2), découle une plus grande autonomie d'action garantissant une participation plus active dans la réalisation des activités communes de microfinance.

Le pouvoir en soi, quant à lui, est perçu dans l'appropriation par les IMF de leur mission sociale. Elle est, par exemple, manifestée par une volonté de plus en plus ferme d'assumer beaucoup plus leurs responsabilités dans les programmes de renforcement de capacités destinées à leurs clientèles pauvres exclues des services financiers. En effet, tel que cela a été souligné au point 6.2.5, les IMF commencent à participer aux frais de fonctionnement et à l'organisation des séances de formations offertes aux clients sur les divers produits de crédit et/ou d'épargne et sur l'élaboration et la gestion des projets générateurs de revenus.

Pour ce qui est du « pouvoir sur et avec », les données relatives aux prévisions des IMF dans les années à venir dévoilent qu'elles sont de plus en plus impliquées au processus partenarial avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance (voir point 6.3). À titre illustratif, il a été noté qu'à l'étape actuelle de l'*empowerment* des IMF, ce sont elles qui vont chercher les organismes internationaux partenaires pour demander l'appui selon les besoins identifiés dans leurs plans d'action et non le contraire comme cela se faisait au début du partenariat, à la phase de leur survie (voir point 6.1.1).

De plus, des changements sont repérés dans la relation entre les IMF étudiées et les organismes internationaux d'appui à la microfinance partenaires, tant au niveau des engagements qu'à celui des réalisations communes, et l'optimisme quant à son équilibre à

l'avenir se fait remarquer de part et d'autre. De ce fait, pour tous les participants à l'enquête, les acquis des IMF qui augmentent déjà leur pouvoir de négociation et de participation dans le contexte actuel de leur relation partenariale avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance pourraient être plus déterminants dans le futur.

**Tableau 26 : Pouvoirs acquis par les IMF leur permettant d'exercer plus de contrôle sur leur partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance**

<b>Pouvoir</b>	<b>Aptitudes et compétences</b>	<b>Actions</b>
(pouvoir d'agir)	Autonomie de décision et d'action	-Gestion interne -Planification, budgétisation, offre de services financiers et non financiers -Amélioration et adaptation de services -Évaluation des services -Proposition des projets -Production de compte rendu
(pouvoir sur et avec)	- Négociation avec les partenaires et les différentes sources de financement - Partage des responsabilités et des risques	Plus de décision sur les populations visées et les activités Plus de contribution dans les activités communes
(pouvoir en)	-Estime personnel : - Reconnaissance de leurs capacités et celles des autres (respect)	Projection dans le futur Recherche d'autres partenaires -Plus de prise de responsabilité envers les membres, les clients, les partenaires

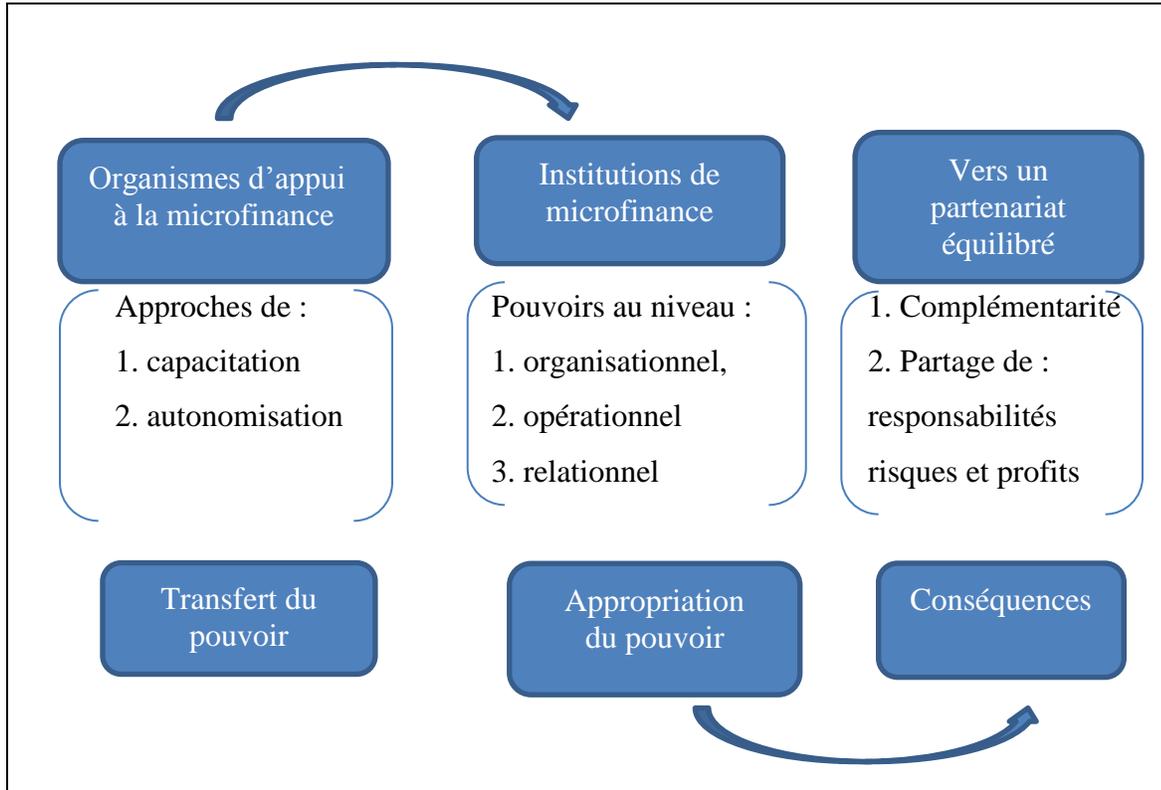
**Source :** Ngabonzima (2015) à partir des données de recherche

En somme, la recherche a montré que les savoirs, les savoir-faire et les ressources acquis par la voie du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance ont un double effet. D'un côté, ils ont une part dans la consolidation des compétences internes des IMF et sont de nature à augmenter leurs capacités de participation dans l'action partenariale. D'un autre côté, en retour, l'implication active des institutions de microfinance au sein du partenariat leur procure un regain de pouvoir (en termes de pouvoir en soi, de pouvoir d'agir et de pouvoir avec).

Concernant ce phénomène relatif à l'acquisition du pouvoir de contrôle sur la relation partenariale dans le contexte de partenariat où le rapport de force est inégal, René et Gervais, s'inspirant de Giddens, ont proposé une explication à laquelle nous adhérons. Selon ces chercheurs, ce processus « serait intimement relié au développement de nouvelles compétences et connaissances qui permettraient, par le biais de l'action individuelle et collective, de se réappropriier un certain contrôle de la situation et d'accéder à un plus grand empowerment » (Giddens, 1991, cité par René et Gervais, 2001 : 28).

Dans cette optique, nous avons remarqué que la réalisation conjointe de l'action commune dans le processus de partenariat entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance permet l'émergence des conditions favorables à un phénomène de renforcement de pouvoir des IMF qui se fait à double sens : le transfert du pouvoir par les organismes internationaux d'appui à la microfinance et l'appropriation du pouvoir par les IMF. Schématiquement, le processus de transfert et d'appropriation du pouvoir par les IMF prend la forme que présente la figure n°4.

À propos de ce phénomène observé, les données de recherche montrent que l'augmentation du pouvoir des IMF, par le double processus de transfert et d'appropriation du pouvoir, les amène à plus de complémentarité et de partage de responsabilités, de risques et de bénéfices tout au long de leur partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance. Il s'agit ici de deux conditions incontournables pour atteindre l'équilibre dans la relation partenariale entre les organisations.



**Figure 4 : Processus de transfert du pouvoir dans le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance**

**Source :** Ngabonzima (2015) à partir des données de recherche

Sur ce point, notre constat quant à l'acquisition du pouvoir par les IMF va dans le même sens que celui de Navarro-Flores qui a remarqué dans le cadre de la coopération internationale une transformation de « la dynamique de dominant-dominé en une dynamique de complémentarité » du fait que « les acteurs du Nord diluent leur pouvoir tandis que les acteurs du Sud renforcent le leur » (Navarro-Flores, 2006 : 301).

Mais contrairement à cet auteur, nous n'avons pas constaté de dilution de pouvoir de la part des organismes internationaux d'appui à la microfinance. En fait, ces derniers accompagnent les IMF dans l'acquisition des ressources, des connaissances et des compétences techniques qui leur procurent plus de pouvoir sans pour autant perdre le leur, au contraire, en en gagnant un peu plus par leurs apprentissages auprès des IMF. En fait, il

est important de rappeler que comme il a été indiqué au point 6.2.5, les organismes internationaux d'appui à la microfinance passent par les IMF partenaires pour rejoindre les populations pauvres, spécialement celles des zones rurales plus desservies en matière de services financiers.

Par voie de conséquence, les organismes internationaux d'appui à la microfinance tirent des leçons auprès des IMF partenaires en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir-être. Le savoir acquis est celui qui est relatif à la connaissance du contexte socioéconomique du pays, la situation de pauvreté touchant la population rwandaise en général et en particulier celle des milieux ruraux. Le savoir-faire, lui, est en lien avec les stratégies appropriées pour apporter des réponses à cette situation en termes de services de microfinance. Le savoir-être va dans le sens des valeurs et des normes à respecter dans la société rwandaise.

Ici, notre observation rejoint le constat de Navarro-Flores selon lequel dans la coopération internationale les acteurs du Nord « s'approprient des pouvoirs de leurs partenaires du Sud [...] des pouvoirs basés sur la légitimité pragmatique et la légitimité morale » (Navarro-Flores, 2006 : 399). Pour Navarro-Flores (2006), la légitimité pragmatique fait référence aux réalités du terrain où se réalisent les projets de développement, tandis que la légitimité morale concerne tout ce qui est valorisé dans les communautés locales bénéficiaires des projets. C'est ce qui apparaît dans l'intérêt grandissant des organismes internationaux d'appui à la microfinance vis-à-vis des valeurs et des réalités socioculturelles et économiques des communautés locales, desquelles ils s'inspirent pour accompagner les IMF dans l'élaboration des produits de crédit adaptés.

#### 7.4 CONCLUSION PARTIELLE

Ce chapitre était centré sur la quatrième question spécifique de recherche<sup>107</sup> touchant les pouvoirs d'influence des IMF. L'analyse a été orientée vers l'examen des capacités d'influence des IMF pouvant faire évoluer les bases de leur relation vers l'équilibre. L'analyse a été structurée autour de l'existence ou non des acquis dans les capacités des IMF, favorables à l'équilibre du partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance. Le partenariat équilibré a été défini comme une relation qui valorise à la fois les complémentarités et le partage de responsabilités, de risques, de ressources, de bénéfices ainsi que les investissements des deux parties tant au niveau de la négociation d'un projet commun qu'à celui de sa réalisation.

En ce qui nous concerne, l'équilibre dans le partenariat entre les organisations analysées dans cette étude, en l'occurrence les institutions de microfinance et les organismes internationaux d'appui à la microfinance, il a été observé un échange de pouvoirs, qui est essentiel dans la réalisation des objectifs des uns et des autres en vue de l'accomplissement de leur mission commune en microfinance. Mais pour les institutions de microfinance en particulier, suite au processus de capacitation, nous avons constaté un gain de pouvoir d'action et de négociation et ainsi qu'une augmentation de l'estime organisationnelle qui leur procurent les moyens de s'investir davantage dans l'action commune avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance et d'y exercer plus de contrôle (voir tableau n° 27).

Par ailleurs, la démarche d'autonomisation dans le but de la responsabilisation amène les IMF à une prise en main progressive de leur situation. Dans ce sens, l'acquisition de l'autonomie financière est l'un des deux projets les plus apparents des IMF qu'ont dégagés les résultats de recherche, le deuxième étant l'amélioration continue des services d'épargne

---

<sup>107</sup> Dans un contexte partenarial IMF/organisme d'appui à la microfinance, les institutions de microfinance développent-elles leurs capacités d'influence pouvant faire évoluer les bases de la relation avec l'organisme d'appui à la microfinance vers un partenariat équilibré qui valorise les complémentarités et le partage de responsabilités, de risques, de ressources, de bénéfices et des investissements des deux parties dans un projet commun de développement local?

et de crédit qui représente l'objet même de l'action commune entre les institutions de microfinance et les organismes internationaux d'appui à la microfinance .



## CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette dernière partie récapitule les principaux éléments de l'étude. Elle débute par un retour à la problématique et aux objectifs de recherche. Vient ensuite un bref rappel des principaux concepts et de la démarche méthodologique de l'étude. Elle termine enfin par un résumé des résultats de recherche suivi de quelques perspectives pour les recherches futures.

### 1. RETOUR À LA PROBLÉMATIQUE ET AUX OBJECTIFS DE RECHERCHE

Le questionnement à la base de cette recherche prend son origine dans les réflexions sur la problématique de la lutte contre la pauvreté dans le monde. La revue de la littérature relative à cette question a permis, d'un côté, de dégager les diverses conceptions de la pauvreté issues de différents domaines de recherche. D'un autre, elle a fait ressortir les principales étapes qui ont marqué l'histoire de la lutte contre la pauvreté tout en dévoilant certaines stratégies mises au point dans cette démarche, parmi lesquelles se trouve celle de la microfinance qui intéresse cette étude.

Une des particularités retenues des diverses conceptualisations de la notion de pauvreté est qu'elle est à la fois temporelle et contextuelle. La temporalité de la pauvreté lui revient du fait qu'elle a marqué toute l'histoire de l'humanité. Son aspect contextuel, quant à lui, est lié au fait qu'elle est différemment perçue selon les situations socioéconomiques, politiques, culturelles, etc., qui l'engendrent ou dans lesquelles elle est considérée.

De cette manière, se situant dans le contexte de l'économie sociale et solidaire et plus spécifiquement dans le secteur de la microfinance, cette recherche aborde la pauvreté sous l'aspect de l'incapacité d'accès aux opportunités financières disponibles dans la société et aux conséquences socioéconomiques de cette situation sur les conditions de vie des personnes. En fait, les populations pauvres visées par le système de microfinance sont des

personnes se trouvant dans une situation d'exclusion aux ressources financières susceptibles de leur permettre d'acquérir des capacités de mener une vie décente.

Le système de microfinance se définit ainsi comme un mécanisme assurant l'accessibilité des services financiers et non financiers aux populations pauvres qui en sont habituellement exclus. De la sorte, il s'inscrit dans le combat contre la pauvreté par la lutte contre l'exclusion financière. Cette dernière est, en fait, reconnue comme une forme d'exclusion sociale à part entière se manifestant sous forme d'incapacités d'accéder et/ou d'employer des services financiers disponibles (Bélisle, 2012; Boyé et *al.*, 2006).

La recension d'écrits sur le rôle du système de microfinance dans la lutte contre la pauvreté a permis de montrer que parmi les principaux thèmes les plus abordés par les recherches se trouve celui opposant les chercheurs qui proposent que les IMF se concentrent uniquement sur leur objectif social relatif au bien-être de la clientèle versus ceux qui soutiennent qu'elles devraient plutôt se préoccuper principalement de l'objectif économique en lien avec la viabilité organisationnelle. Les réflexions sur ce thème conduisent à un des débats centraux du secteur de la microfinance portant sur la problématique de la pérennité des services financiers offerts aux populations pauvres par les IMF. Sur ce point ayant inspiré notre principal questionnement, nous avons retenu la thèse intermédiaire entre ces deux points de vue opposés selon laquelle il est possible de poursuivre conjointement les deux objectifs du système de microfinance (social et économique) en mettant en place des moyens permettant d'offrir des services financiers de qualité aux populations pauvres tout en rendant viables et pérennes les IMF.

C'est dans cette optique que le thème de partenariat récent dans ce secteur a attiré notre attention comme une des stratégies de conciliation des objectifs d'ordre social et économique du système de microfinance. Ainsi, prenant une inscription dans la lignée des quelques études portant sur l'approche partenariale dans le secteur de la microfinance, cette recherche s'est intéressée au partenariat interorganisationnel entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance qui reste peu exploré. En effet, les

recherches dans ce domaine se sont, plutôt, plus consacrées sur les relations partenariales entre les banques et les institutions de microfinance.

C'est ainsi que le questionnement principal qui a porté l'étude repose sur l'analyse des expériences de partenariat établi entre les institutions de microfinance (IMF) au Rwanda et les organismes internationaux d'appui à la microfinance afin de comprendre leur nature et d'examiner si elles ont des influences sur le renforcement des capacités internes, opérationnelles et relationnelles des IMF.

En cherchant les éléments de réponse à cette principale question de recherche, la recherche poursuivait trois objectifs, que nous rappelons ci après :

- a) Comprendre le processus d'établissement du partenariat IMF/Organismes internationaux d'appui à la microfinance afin de déterminer s'il revêt les caractéristiques d'un engagement interorganisationnel contractuel en distinguant ses principales étapes, son objet ainsi que les motivations, les attentes et les investissements de chaque partie dans le processus partenarial.
- b) Déterminer si le partenariat IMF/Organismes contribue à l'acquisition des stratégies d'organisation interne et des ressources et compétences susceptibles d'augmenter leurs capacités internes, opérationnelles et relationnelles dans l'amélioration et/ou l'extension des services de microfinance à un grand nombre de populations pauvres exclues de services de microfinance.
- c) Examiner si, tout au long du processus de partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance, les institutions de microfinance acquièrent des capacités de faire évoluer la relation vers un partenariat équilibré.

## **2. RAPPEL DES CONCEPTS-CLÉS ET DE LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE**

Les théories et les questionnements qui soutiennent cette thèse la situent dans les domaines de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial. Elle prend ainsi pour cadre de référence les courants de l'économie sociale et solidaire et du

développement territorial pour définir les principaux concepts de recherche, à savoir : le partenariat interorganisationnel et l'*empowerment* organisationnel. Ces deux courants ont, entre autres convergences, celle de s'inscrire dans une démarche de recherche de réponses aux problèmes multidimensionnels des populations en privilégiant les mêmes valeurs, notamment celles de solidarité, de partenariat entre les acteurs et de prise en main de la vie individuelle et collective.

Au regard de ces deux courants, cette étude considère la notion de partenariat interorganisationnel dans le contexte du système de microfinance comme une relation de solidarité et de complémentarité fondée sur les échanges réciproques entre les organisations autour du projet commun consistant à augmenter et/ou améliorer les services financiers offerts aux populations pauvres qui en sont exclus. Dans cet esprit, ce type de relation peut prendre des formes variées selon qu'il vise à renforcer les dimensions institutionnelles, techniques et financières des capacités organisationnelles.

Le concept d'*empowerment* organisationnel quant à lui est perçu en termes de l'acquisition et/ou l'amélioration de pouvoirs des organisations à trois niveaux : interne, opérationnel et relationnel. En prenant appui sur les définitions de ces deux concepts-clés de l'étude, le partenariat interorganisationnel établi en vue de l'*empowerment* des institutions de microfinance (IMF) est défini comme un processus visant à renforcer leurs capacités sur le triple plan de leur organisation interne, des services offerts aux clients et des relations établies avec les autres acteurs.

Au point de vue épistémologique, l'étude a adopté la démarche qualitative et interprétative permettant de saisir le sens que les acteurs attribuent aux faits étudiés. Ainsi, pour comprendre le processus de partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance, elle a fait usage des méthodes qualitatives. Dans cette optique, la recherche a privilégié l'étude de cas multiples au moyens de l'analyse documentaire et des entrevues semi-dirigées, prenant ainsi appui sur les appréciations des participants à l'enquête. Quatre questions spécifiques de recherche dégagées de la question principale ont guidé la

recherche documentaire et les entrevues auprès des répondants composant notre échantillon de recherche.

La stratégie de recherche retenue étant l'étude de cas, l'échantillon de recherche était composé par quatre cas d'institutions de microfinance (IMF) et deux cas d'organismes internationaux d'appui à la microfinance. Les quatre IMF retenues sont *Ejoheza* et *Wisigara* établies, toutes les deux, en milieu rural, SWOFT s.a. et Amasezerano Community Banking (ACB S.A.), Terrafina Microfinance et AQUADEV Central Africa œuvrant dans la ville de Kigali et dans la zone rurale. Du côté d'organismes internationaux, ce sont les organismes Terrafina Microfinance et AQUADEV Central Africa qui faisaient partie de notre échantillon de recherche.

### **3. RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DE RECHERCHE**

Au niveau de la première question de recherche<sup>108</sup>, la recherche a permis d'identifier les principales étapes du partenariat entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance, à savoir la négociation et l'engagement concrétisé par les conventions de partenariat. Le processus commence par les négociations sous formes d'échanges aboutissant aux ententes sur les objectifs, les valeurs, les attentes et les apports de chaque partie. Il a été constaté que si les deux parties ont une même vision et une même mission sociale envers les populations pauvres exclus des services financiers, comme clientèle privilégiée en microfinance, ce n'est pas le cas pour leurs attentes et objectifs qui sont spécifiques aux besoins particuliers des uns et des autres dans le partenariat.

En effet, les motivations des IMF vis-à-vis du partenariat sont généralement orientées vers leurs besoins de renforcement de capacités, alors que celles des organismes internationaux d'appui à la microfinance sont principalement liées aux soucis d'avoir des

---

<sup>108</sup> Le partenariat IMF/organismes d'appui à la microfinance revêt-il les caractéristiques d'un engagement interorganisationnel contractuel?

intermédiaires dans la réalisation de leur mission sociale envers les populations pauvres, en particulier dans les zones rurales.

Un des constats frappants relevés de l'analyse des motifs d'engagement des IMF composant l'échantillon d'étude dans le processus partenarial avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance est que, malgré la diversité de leurs parcours historiques, il n'y ait pas de grandes différences en ce qui concerne les soucis relatifs à leurs services de microfinance laissant transparaître des problématiques plus ou moins identiques. En effet, la documentation des quatre institutions (plans d'action, rapports, ententes de partenariat) est révélatrice des tensions qui traversent les IMF dans l'accomplissement de leur mission de lutte contre la pauvreté. D'un côté, il y a des soucis d'ordre financier en lien avec l'autonomie financière et, d'un autre, on observe des problèmes relatifs à la pérennité des services de microfinance offerts à leurs clients.

En fait, les IMF sont beaucoup fragilisées par de nombreux problèmes financiers (insuffisance de fonds de crédit, difficultés de financement et refinancement, taux de retard de remboursement élevés, etc.) souvent hérités des organisations fondatrices qui remettent continuellement en question leur pérennité opérationnelle. Il en résulte que toutes les stratégies d'action, notamment le choix du partenariat, le développement des produits de crédit et d'épargne, l'élargissement des zones d'action et des bénéficiaires des services, l'amélioration de la gestion financière et institutionnelle, etc., sont orientées directement ou indirectement vers l'autonomie financière qu'elles considèrent comme garante de la pérennité des services financiers aux populations pauvres qui en sont exclues.

L'autosuffisance financière et la pérennité opérationnelle deviennent donc un choix stratégique relevé par tous les responsables des IMF étudiées comme le motif principal de l'établissement du partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance, surtout en ce qui concerne l'offre des services financiers dans les zones rurales. En fait, tout comme l'affirment certains chercheurs en microfinance, (Lelart, 2007; Brouillet, 2004; Guérin, 2005), les représentants des IMF considèrent que servir les populations des zones rurales s'avère être une initiative coûteuse, d'où le recentrage des

activités des IMF dans les zones urbaines durant ces dernières années où nombre d'institutions de microfinance connaissent des problèmes de rentabilité financière. Cette constatation amène à soutenir que les quatre IMF ont tendance à adopter la position intermédiaire par rapport à l'un des sujets alimentant les discussions en microfinance, à savoir le bien-être de la clientèle versus la viabilité institutionnelle.

En effet, tel qu'il a été explicité dans la conclusion du chapitre six, l'autonomie financière s'avère être une des plus grandes préoccupations des IMF rwandaises qui doivent relever le défi de servir de façon appropriée la population pauvre tout en faisant preuve de leur viabilité financière. En fait, la situation économique et financière fragile est, selon elles, un obstacle considérable à l'accomplissement de leur mission sociale envers les populations pauvres n'ayant pas d'accès aux services financiers classiques. Ainsi, elles estiment que devenir financièrement autonomes principalement par le biais du partenariat leur procurerait plus de pouvoir d'action, allégerait leur dépendance financière et le sentiment d'infériorité qui y est lié et créerait un contexte d'échange plus équilibré avec les partenaires.

En tant que telles, nos données vont dans le même sens que les conclusions de recherche de Navarro-Flores qui montrent que, pour le cas de partenariat entre les organisations du Nord et du Sud, l'acquisition de l'autonomie financière des acteurs du Sud semble être la clé d'une relation équilibrée et solidaire avec leurs partenaires du Nord. Cet auteur soutient ainsi que l'autonomie et la solidarité, en tant que résultats du partenariat interorganisationnel, sont indissociables. Selon lui, ces deux conséquences

[...] sont en fait intimement liées car le premier mène au second résultat, en ce sens que l'autonomie des acteurs du Sud représente la fin d'une relation essentiellement financière entre les acteurs du Nord et du Sud, tout en marquant le début d'une relation solidaire, laquelle est définie comme une relation dépassant la relation financière, centrée sur l'échange d'expériences et d'expertises visant fondamentalement les mêmes objectifs sociopolitiques ou socioéconomiques. (Navarro-Flores, 2006 : 293)

Notre recherche a également permis de mieux dégager le processus de structuration et d'évolution du partenariat. En effet, la question de la temporalité s'est avérée centrale dans l'établissement et la transformation des rapports entre les partenaires. Dans ce sens, pour en revenir aux étapes du partenariat, au terme des négociations et une fois que les attentes de deux côtés sont discutées, vient l'étape de la signature des conventions suivie de la planification des actions communes et de leur mise en œuvre. Les plans d'action élaborés dans le cadre du processus de renforcement de capacités prennent trois formes : l'appui financier qui passe principalement par les subventions et l'intermédiation financière, le soutien technique donné au moyen du transfert des connaissances et/ou des compétences et l'accompagnement offert à travers les conseils.

En ce qui concerne le soutien technique et financier, selon les données de recherches recueillies au niveau de la deuxième question spécifique<sup>109</sup> de recherche et présentées au chapitre six, l'ensemble des IMF étudiées ont enregistré un accroissement progressif des ressources financières et matérielles dans les trois années précédant l'étude (voir point 6.2). Cette augmentation de ressources est en grande partie mise par les répondants sur le compte des subventions et de l'intermédiation financière des organismes internationaux d'appui à la microfinance partenaires (voir point 6.4). Par ailleurs, les résultats de recherche révèlent que par le biais de l'accompagnement technique, les IMF ont acquis de nouvelles compétences en termes de savoir et de savoir-faire en matière de microfinance, spécialement en planification, en gestion interne, en gestion comptable, etc.

De ce fait, les IMF de notre échantillon connaissent toutes une croissance tant au niveau du nombre de clients et d'agences et qu'à celui de la qualité et la quantité des services. On en déduirait que, suite à l'augmentation des capacités de gestion interne et sur le plan opérationnel, les IMF sont en train de relever un de leurs grands défis : « le défi organisationnel et de croissance » (Maziade, 2013 : 5).

---

<sup>109</sup> Le partenariat IMF/Organismes contribue-t-il à l'acquisition des stratégies d'organisation interne et des ressources favorables à l'amélioration et/ou l'extension des services de microfinance à un grand nombre de populations pauvres exclus de services de microfinance?

Par ailleurs, au-delà de la croissance organisationnelle, l'acquisition des ressources financières et techniques nécessaires à l'offre de services de qualité au sein du partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance représente un gain favorable à la pérennité des IMF analysées. Nous pourrions donc ici avancer l'idée qu'au sein du partenariat, les IMF se dotent progressivement des moyens de faire face au double défi de pérennité organisationnelle et opérationnelle préoccupant beaucoup de chercheurs, de praticiens et d'investisseurs dans le secteur de la microfinance (voir point 2.2).

Cependant, le constat de l'extension et l'amélioration des activités suite à l'acquisition progressive par les institutions de microfinance de notre échantillon du pouvoir tant au point de vue de l'organisation interne et opérationnel a fait surgir un questionnement relatif au « défi de mission » (Maziade, 2013 : 4). Pour cette auteure, ce type de défi représente un enjeu de taille en lien avec certaines dérives enregistrées au sein du secteur de la microfinance relatives aux risques de déplacer la vocation sociale des IMF au profit de leur mission économique. À ce propos, nous nous sommes demandée si, dans tout ce processus, les IMF ne délaissent pas le volet social de leur mission envers les populations pauvres, ce qui pourrait remettre en cause tous leurs acquis.

Par rapport à cette interrogation, les données recueillies dans la documentation des quatre IMF étudiées révèlent la poursuite conjointe de leurs objectifs sociaux et économiques. On voit, en effet, une tendance prononcée vers la position intermédiaire de mener de front l'objectif de la portée sociale consistant à atteindre le plus grand nombre de populations pauvres exclues des services financiers avec celui de la portée économique relatif à la recherche de la viabilité financière. Ainsi, tel que présenté au chapitre six, on peut remarquer que l'augmentation des ressources financières et des compétences techniques des IMF va de pair avec l'accroissement de leurs zones d'action, spécialement dans la zone rurale reconnue comme difficile d'accès et donc financièrement plus coûteuse.

En conséquence, on note dans toutes les IMF étudiées une croissance progressive du nombre de clients sur la période étudiée allant de 2007 à 2010. En même temps, les IMF

augmentent et adaptent continuellement leurs produits de crédit et d'épargne selon les besoins exprimés par leur clientèle. Nous en retenons que l'acquisition des compétences tant au niveau technique que financier n'est pas une fin en soi mais un moyen de répondre plus adéquatement aux besoins des clientèles visées.

Toutefois, à l'état de l'évolution actuelle des IMF ici concernées, nos données n'ont pas permis de nous prononcer sur la proportion que représente chaque objectif prioritaire dans leurs activités quotidiennes. Seulement, à ce propos, une thèse que nous adoptons est qu'il n'y a plus de doute à l'éventualité qu'une IMF peut servir les populations pauvres exclus des services financiers et être financièrement autonome et rentable (Guiraud, 2009; Cull, Demirguç-Kunt et Murdoch, 2007; Lapenu, 2002). Nous estimons que l'ampleur de la mission sociale des IMF en milieu urbain et plus encore en milieu rural justifie la disponibilité des moyens propres d'action. Nous pensons donc qu'il est normal que les IMF analysées disposent des « moyens de [leurs] ambitions » (Maziade, 2013 : 7) comme l'a bien souligné cette auteure à l'endroit du Réseau québécois du crédit communautaire.

Une observation rassurante qu'il nous semble important de souligner devant de pareilles inquiétudes de dérives par rapport à leur mission sociale est que, du moins jusqu'au moment de notre recherche, la seule stratégie d'autonomie financière décelée dans la documentation des IMF est celle du partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance. Il s'agit là d'une option différente des pratiques douteuses en microfinance, notamment l'exclusion des personnes les plus pauvres de leur clientèle et/ou la hausse des taux d'intérêt dénoncées par les chercheurs (Servet, 2006; Guérin, 2012, 2009). Il a été noté, d'ailleurs, qu'au Rwanda l'augmentation ou la baisse des taux d'intérêt n'est pas du ressort des IMF mais relève des responsabilités de la Banque Nationale du Rwanda.

Il reste à prouver si les IMF ici analysées se classeront, au terme de leur partenariat, parmi les institutions de microfinance qui, selon Guiraud en accord avec Cull, Kunt et

Murdoch (2007), réussissent à « concilier les bons résultats financiers avec une portée sociale » (Guiraud, 2009 : 56). Cela pourrait faire l'objet des recherches ultérieures.

Un autre point qui a retenu notre attention dans l'analyse de nouvelles capacités internes, opérationnelles et relationnelles des IMF au niveau des questions de recherche numéros deux et trois<sup>110</sup> est le lien du partenariat IMF/organismes d'appui, le développement économique communautaire et l'économie sociale et solidaire. Nous rappelons ici que, selon la littérature passée en revue aux chapitres trois et quatre, les institutions de microfinance (IMF) font partie intégrante des organismes de l'économie sociale et solidaire (ÉSS), définie comme une économie mobilisant une diversité de ressources et impliquant les acteurs multisectoriels dans la poursuite collective des objectifs économique, sociale et politique.

Les résultats de recherche corroborent les perspectives théoriques en ÉSS qui affirment que, dans cette approche, la diversité des domaines et des secteurs d'activité soutient la collaboration des acteurs qui associent les compétences et les moyens et partagent des responsabilités dans plusieurs formes de solidarités perçues comme ses valeurs dominantes.

En effet, la recherche permet de comprendre que les expériences de partenariat analysées, en permettant des solidarités entre les institutions de microfinance et les organismes internationaux d'appui à la microfinance dans l'accomplissement de leur mission sociale envers les populations pauvres exclues des services de financement habituels, constituent un véritable levier de l'ÉSS et, par voie de conséquence, du développement des communautés bénéficiaires des services de microfinance. Grâce au renforcement des capacités internes, opérationnelles et relationnelles des IMF, le partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance contribue à l'élargissement et

---

<sup>110</sup> L'engagement dans les relations de partenariat avec les organismes d'appui à la microfinance permet-il aux IMF de prendre une part active aux réseaux d'acteurs de développement local qui influencent les politiques et les stratégies d'intervention des IMF auprès des populations à faibles revenus?

à l'amélioration de l'accès au financement, apportant ainsi une réponse aux problèmes d'ordre social et économique causés par l'exclusion financière.

Ces données s'harmonisent bien avec les résultats des études antérieures dont celle réalisée au Rwanda qui a montré que, par les services financiers (épargne et crédit) et non financiers (formation, accompagnement dans l'entrepreneuriat) offerts par les IMF aux populations pauvres, ces derniers trouvent l'opportunité de vivre dans de meilleures conditions socio-économiques, de retrouver l'estime et la dignité personnelle et de prendre une part active aux initiatives de développement local (Ngabonzima, 2009).

Ces constats vont aussi dans le sens du point de vue de Maziade qui affirme que « le microcrédit réalise au quotidien de grandes choses en permettant à des personnes de vivre le changement désiré, de réaliser leur rêve d'entreprendre, de reprendre confiance en elles-mêmes parce qu'on leur a fait confiance » (Maziade, 2013 : 8). Sur ce point, notre recherche soutient aussi le point de vue des chercheurs qui affirment que l'ÉSS représente une voie privilégiée de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. (Maziade, 2013; Klein, Fontan et Tremblay, 2011; Castel, 2009).

En fait, l'étude montre que le partenariat IMF/organismes d'appui augmente les capacités des IMF dans la lutte contre l'exclusion sociale par l'inclusion financière des populations pauvres. En ce qui concerne l'affiliation à l'ÉSS, l'examen du partenariat établi entre ces acteurs de microfinance au Rwanda dans une logique de solidarité pour une mission commune confirme l'inscription de leurs services de microfinance dans la vision de l'économie sociale et solidaire telle qu'elle est perçue dans les pays du Sud (Castel, 2009).

Rappelons que, dans ce contexte spécifique, l'ÉSS se bâtit essentiellement sur les valeurs de solidarités populaires et d'inclusion sociale des populations marginalisées (Castel, 2009). Elle prend ainsi des formes particulières de soutien aux initiatives populaires faisant qu'elle soit parfois qualifiée d'économie populaire solidaire (Castel, 2009).

La recherche révèle également que des solidarités nouées dans le cadre du partenariat, non seulement avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance mais aussi avec les autres acteurs de microfinance au Rwanda, permettent aux IMF étudiées de s'engager dans le processus de changement et/ou de mise en place des programmes et politiques de microfinance susceptibles d'améliorer les services financiers aux populations pauvres.

Vues sous cet angle, les expériences de partenariat analysées s'intègrent parfaitement au sein du partenariat local, dans le sens où elles permettent d'associer une diversité d'acteurs de la microfinance autour des projets communs ayant le but d'améliorer les services offerts aux populations pauvres. On y retrouve donc les traits essentiels des expériences partenariales dans le cadre du local relevés par plusieurs chercheurs (Lévesque, 2001; Larrouy, 1997; Gagnon et Klein, 1991; Hamel et Klein, 1991) : des acteurs multiples travaillant dans un but commun mais pour des intérêts collectifs.

Une des caractéristiques fondamentales du partenariat local qui pose encore un problème pour le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance est celle du partage équitable de droits, des devoirs, des pouvoirs et des responsabilités. Mais, cela pourrait être seulement une question de temps si, à l'instar des participants à l'enquête, nous considérons le partenariat en termes d'une relation évolutive. De plus, nous nous en tenons au fait que l'analyse des données de recherche au niveau de la dernière question de recherche<sup>111</sup> atteste une évolution certaine du partenariat entre les institutions de microfinance et les organismes internationaux d'appui à la microfinance.

En effet, nous avons remarqué que l'étape initiale marquée par le soutien pour la survie des IMF luttant contre les menaces de faillite et de fermeture étant terminée, le partenariat se trouve maintenant à sa deuxième phase dit d'*empowerment* organisationnel.

---

<sup>111</sup> Dans un contexte partenarial IMF/organisme d'appui à la microfinance, les institutions de microfinance développent-elles leurs capacités d'influence pouvant faire évoluer les bases de la relation avec l'organisme d'appui à la microfinance vers un partenariat équilibré qui valorise les complémentarités et le partage de responsabilités, de risques, de ressources, de bénéfices et des investissements des deux parties dans un projet commun de développement local?

Celle-ci est centrée sur le renforcement des connaissances, des compétences et des ressources des IMF en vue de l'amélioration des services aux populations pauvres en termes de qualité et de quantité.

À cette étape de l'*empowerment* organisationnel où se trouve le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance, nos résultats de recherche à la quatrième question spécifique de recherche concernant le renforcement des capacités d'influence des IMF révèlent que, suite à la démarche de prise en charge personnelle, les IMF passent petit à petit du rôle de simples partenaires bénéficiaires avec un contrôle limité sur l'action commune à celui de partenaires responsables qui apportent leur part dans le projet commun. De la sorte, l'implication des IMF dans les activités réalisées dans le cadre du partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance s'en trouve accrue.

Par exemple, elles commencent à prendre part financièrement et matériellement à certaines activités telles que la formation du personnel et/ou des membres, l'évaluation interne, etc., ce qui augmente leur marge de manœuvre quand il s'agit d'apporter des propositions selon les besoins de leurs clientèles. De plus, la volonté et l'assurance de pouvoir négocier, investir et participer plus activement dans leurs futures relations avec les mêmes partenaires ou d'autres organismes s'affichent dans le camp des IMF.

À ce propos, ce que nous avons perçu dans leurs nouveaux plans d'affaire élaborés avec l'appui des organismes partenaires, et que nous n'avions pas vu dans leurs anciens documents, est le sentiment d'auto-estime et la croyance dans l'avenir, stimulés par des capacités de plus en plus grandissantes dans la prise en main de services financiers et non financiers offerts aux clients. Par ailleurs, une certaine aisance a été perçue dans la projection des IMF dans le futur. Les participants à l'enquête des deux côtés estiment que cela est un signe certain de l'augmentation de la stabilité organisationnelle des IMF qui amène progressivement vers l'autonomie financière et opérationnelle.

Un autre résultat tout aussi frappant à l'étape actuelle du partenariat que dévoile le contenu de cette thèse et qui la démarque de la littérature consultée est que les IMF ne sont pas les seules à développer de nouvelles capacités en termes de pouvoir dans le processus de partenariat. En fait, les données de recherche ont révélé que des échanges réciproques de pouvoirs entre les organismes internationaux d'appui à la microfinance et les IMF se développent tout au long de leur relation partenariale dans un double processus de transfert et d'appropriation du pouvoir.

Il s'est avéré, en fait, que les organismes internationaux d'appui à la microfinance partenaires des IMF étudiées acquièrent aussi un certain pouvoir dans le processus partenarial. Ils ne sont pas seulement de simples pourvoyeurs de divers soutiens aux IMF. Au contraire, ils sont bénéficiaires des services des IMF en ce qui concerne certains aspects précis en lien avec leur mission sociale tels que les connaissances des milieux locaux et l'identification des stratégies adéquates d'approcher et de servir les populations locales.

Sous cet angle, le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance prend la forme d'un apprentissage mutuel mais adapté aux besoins de chacune des parties concernées au sein de leur projet commun qui, rappelons-le, concerne essentiellement le relèvement de la qualité et de l'accessibilité des services de microfinance aux populations exclues des moyens de financement classiques. Les leçons acquises ne sont, cependant, pas à des niveaux similaires car l'ensemble des variables retenues pour l'analyse à l'étape de l'*empowerment* organisationnel montre que les IMF sont encore fortement dépendantes du soutien financier et technique reçu des organismes internationaux d'appui à la microfinance dans le cadre du partenariat.

De ces constats, nous tirons deux conclusions. D'une part, il devient clair que le partenariat ici analysé n'est pas une relation à sens unique mais plutôt une relation à double sens marquée par des échanges réciproques de services entre les parties concernées. D'autre part, suite à la dépendance des IMF vis-à-vis de leurs partenaires à cette étape du partenariat centré sur leur *empowerment* organisationnel, on perçoit que même si le

processus d'autonomisation des IMF est enclenché via l'*empowerment* organisationnel, il y a encore un chemin à parcourir avant d'atteindre l'équilibre partenarial.

Par ailleurs, les données de recherche ont montré que le niveau de satisfaction selon que l'on se situe du côté des IMF ou de celui des organismes internationaux d'appui à la microfinance est sensiblement le même malgré l'inégalité des apports et des bénéficiaires. En effet, les représentants des IMF rencontrés s'estiment généralement satisfaits de leur relation avec les organismes partenaires. La seule déconvenue constatée concerne le devoir qu'ont les IMF de rendre compte mensuellement de leurs activités aux organismes internationaux d'appui à la microfinance, alors que ces derniers n'ont pas cette même obligation.

À ce propos, si on admet que les comptes rendus mensuels produits par les IMF constituent à la fois un bon exercice d'autoévaluation et une mesure de transparence quant à l'utilisation des financements ou des subventions reçus comme l'avancent les organismes internationaux d'appui à la microfinance, on peut se demander pourquoi ces derniers n'en feraient pas de même pour informer les IMF de l'état de leurs activités relatives au partenariat. À notre avis, cette pratique pourrait enlever les ambiguïtés, augmenter la confiance mutuelle et diminuer le sentiment d'infériorité ressenti du côté des IMF sur ce point précis.

Sur ce plan, nous nous accordons avec Dommergues, repris par Clément et *al.*, pour dire que « les partenaires doivent avoir des droits et des devoirs réciproques, de même qu'un pouvoir et des responsabilités comparables » (Dommergues, 1988, cité par Clément et *al.*, 1995 : 46), sans quoi il y aurait un risque de remise en cause des valeurs fondamentales du partenariat, spécialement celle de la confiance réciproque (Cattin et Schreiber, 2002).

En ramenant notre attention sur la dernière question relative à l'évolution du partenariat analysé, nous estimons à l'instar des auteurs précédents que garantir plus d'égalité en termes de droits et de responsabilités pourrait contribuer à l'évolution du

processus de partenariat entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance vers une relation interorganisationnelle équilibrée (en termes d'équité tant en investissements, en pouvoirs et en bénéfices) dans une perspective de rendre les IMF encore plus aptes à accomplir leur mission sociale envers les populations pauvres.

À cet égard, nous endossons la thèse de Savard, Turcotte et Beaudoin (2003) qui estiment que l'équilibre partenarial serait idéalement basé sur « l'équilibre et l'équité des ressources investies par les parties engagées dans un tel processus. En d'autres termes, la valeur des biens et des services consacrés par chaque partenaire doit être équivalente et aucune des parties ne doit avoir l'impression d'être perdante » (Savard, Turcotte et Beaudoin, 2003 : 164). Toutefois, à propos des cas de partenariat Nord-Sud, Navarro affirme que les ressources échangées « ne seront jamais égales mais complémentaires » (Navarro, 2006 : 294).

En effet, s'il est vrai que l'équité en termes de pouvoirs, de droits et de responsabilités représente un élément fondamental pour juger de l'équilibre partenarial, il faudrait, pour ce qui concerne le partenariat entre les IMF et les organismes internationaux d'appui à la microfinance, prendre en considération le fait que dans le cadre des partenariats interorganisationnels l'équivalence de ressources mises au profit du partenariat fait moins référence à l'égalité qu'à l'adéquation des apports aux ressources de chaque partie (Savard, Turcotte et Beaudoin, 2003).

Bref, nous pouvons affirmer, au terme de cette étude, que les résultats obtenus ont permis de répondre aux questions de recherche. Par conséquent, la recherche a contribué à avancer les connaissances sur le thème du partenariat interorganisationnel qui reste un peu à l'ombre dans le domaine de la microfinance et de mettre en exergue des voies nouvelles qui pourraient être explorées par les recherches ultérieures. Toutefois, en plus des limitations du sujet d'étude expliquées aux points 1.1.3 et 5.2, ce travail de recherche s'est heurté à certaines limites inhérentes aux choix de littérature et de méthodes dont les principales sont soulignées au point suivant.

#### 4 LIMITES DE L'ÉTUDE

Au niveau la problématique de recherche, la notion de pauvreté a été explorée en guise de mise en contexte de l'étude. Cependant, face au grand nombre et à la richesse d'écrits portant sur la notion de pauvreté dans le monde et en Afrique en particulier, nous avons fait le choix de la littérature orientée vers les champs du développement territorial et de l'économie sociale et solidaire et plus spécifiquement en lien avec l'aspect de la microfinance qui intéresse cette étude. De ce fait, nous ne prétendons pas avoir épuisé le sujet en ce qui concerne le phénomène complexe de la pauvreté.

Dans cette même ligne, les concepts et les approches qui ont été privilégiés pour bâtir le cadre théorique de cette étude sont ceux qui se trouvent au croisement des deux champs de recherche ci-haut cités ayant servi de toile de fond à cette recherche et qui nous ont ainsi permis de mieux mettre en lumière les différentes dimensions des principaux concepts de recherche : le partenariat interorganisationnel et l'*empowerment* organisationnel

Rappelons qu'au point de vue méthodologique, cette thèse a privilégié la démarche qualitative compte tenu de la nature de l'information recherchée et a été donc confrontée à certaines limites y afférentes, notamment au niveau de la standardisation et de la généralisation des résultats de recherche. D'un côté, en complément à la recherche documentaire choisie comme principale méthode de recueil de données, l'étude a fait appel aux entretiens semi dirigés, ce qui pose le problème d'uniformisation des données de recherche dans le sens où la longueur et la profondeur des réponses varient selon les dispositions, l'ouverture et les connaissances des répondants.

D'un autre côté, à la suite des contraintes du terrain de recherche telles que l'accessibilité des lieux de recherche et de la documentation mais aussi en raison de la complexité de l'objet de recherche, nous avons opté pour un échantillon constitué de façon raisonnée suivant certains critères plutôt qu'un échantillon représentatif. De ce fait, malgré la richesse et l'apport des données recueillies pour la compréhension de la problématique

étudiée dans le domaine de la microfinance, les résultats ne peuvent pas être généralisables à l'ensemble de la population.

Une autre limite au niveau méthodologique a été enregistrée au niveau de l'étude de cas, une méthode qui représente pourtant un moyen adéquat d'enrichir les résultats de recherche. Cela a été le cas pour cette étude car, à travers la variété de cas étudiés, cette méthode nous a permis d'obtenir le plus d'informations possibles sur le sujet abordé. Seulement, pour la présente étude, il n'a pas été possible d'exploiter tous les avantages que peut comporter cette méthode car, au niveau de la discussion des résultats, le sujet abordé ne nous permettait pas de dresser un portrait individuel de chaque cas de partenariat.

En effet, pour des raisons de confidentialité quant aux relations établies entre les partenaires, nous ne pouvions pas exposer et discuter les résultats de chaque cas à part. Nous nous sommes donc limitée à une analyse conjointe des cas d'étude focalisée sur les points ayant le plus ressortis, de façon à constituer le portrait global en rapport avec la nature du partenariat entre les institutions de microfinance et les organismes internationaux d'appui à la microfinance, sa contribution dans l'*empowerment* des institutions de microfinance et son évolution vers une relation équilibrée.

Toutefois, au lieu d'être limitative comme nous étions portée à le penser compte tenu de la littérature, cette démarche s'est, en fin de compte, relevée plutôt enrichissante dans ce sens qu'elle a permis de faire une étude comparative de toutes les expériences de partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance étudiées.

En raison de ces limites et de quelques questions qui restent en suspens, nous suggérons ci-après certaines perspectives d'études qui pourraient se faire dans le futur.

## 5. PROPOSITIONS POUR LES RECHERCHES ULTÉRIEURES

D'abord, au point de vue méthodologique, dans la mesure où les moyens matériels et financiers nécessaires le permettraient, nous suggérons que des études semblables se fassent au niveau local, régional ou même international sur un échantillon représentatif en termes de nombre de cas étudiés afin de pouvoir généraliser des résultats de recherche.

Ensuite, pour ce qui concerne la délimitation du sujet d'étude, pour des raisons que nous avons spécifiées dans la problématique de recherche, nous avons choisi d'aborder le thème du partenariat, assez récent dans le secteur de la microfinance, en axant notre recherche sur les relations entre les institutions de microfinance et les organismes internationaux d'appui à la microfinance afin de dégager leur nature, leur contribution dans l'*empowerment* des institutions de microfinance et leur évolution. Des recherches ultérieures pourraient s'intéresser au partenariat entre les autres acteurs du domaine de la microfinance sur les mêmes aspects, voire même sur des points de vue différents, afin de recueillir les données complémentaires à celles de la présente étude.

Enfin, nous attirons l'attention sur certains sujets issus des questionnements ayant été soulevés par la conduite de cette recherche et qui sont restés sans réponses : quelle forme prendra le partenariat IMF/organismes internationaux d'appui à la microfinance après la phase d'*empowerment* organisationnel des IMF? Quelle serait la nature du partenariat si les IMF atteignaient l'autonomie financière et opérationnelle? Atteindre l'autonomie financière et opérationnelle par les IMF sera-t-il un facteur déterminant de l'équilibre de leur partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance? Au terme de leur partenariat avec les organismes internationaux d'appui à la microfinance, les institutions de microfinance continueront-elles à concilier les bons résultats financiers avec la portée sociale, autrement dit à poursuivre conjointement les objectifs sociaux et économiques?

Ces questions constituent des sujets potentiels de recherches futures dans le domaine de la microfinance. Espérons que d'autres chercheurs s'en saisiront pour contribuer à

élargir le spectre des connaissances sur le thème du partenariat interorganisationnel dans le système de microfinance.



## ANNEXE 1 :

### LES FORMES DE PARTENARIAT EN MICROFINANCE ET LEURS CARACTÉRISTIQUES

<p><b>Partenariat Financier</b>  <b>Motivation :</b> intermédiation financière des IMF</p>	
<p><b>Partenariat banques/IMF</b></p>	<p><b>Partenariat IMF/organismes internationaux de développement (d'appui à la microfinance)</b></p>
<p><b>La part des banques</b>            -Financement et refinancement            -Offre des services financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte des dépôts</li> <li>• Placement des excédents</li> <li>• Transfert de fonds</li> </ul> <p><b>Intérêts</b>            -Proximité géographique, relationnelle et sociale avec le milieu et les clients des IMF            -Apprentissage du traitement des opérations de petite taille et de service aux clients à faible revenu            -Étendre et diversifier leur portefeuille de crédits</p>	<p><b>La part des organismes d'appui à microfinance</b>            -Intermédiation entre les IMF et les investisseurs            -Subventions            -Prêts et investissements            -Garanties sur les prêts des banques            -Professionnalisation de la relation existant entre l'institution et les investisseurs par le réseautage</p> <p><b>Intérêts</b>            -Atteindre un rendement financier satisfaisant (DID)            -Réalisation de leur mission en matière de réduction de la pauvreté</p>

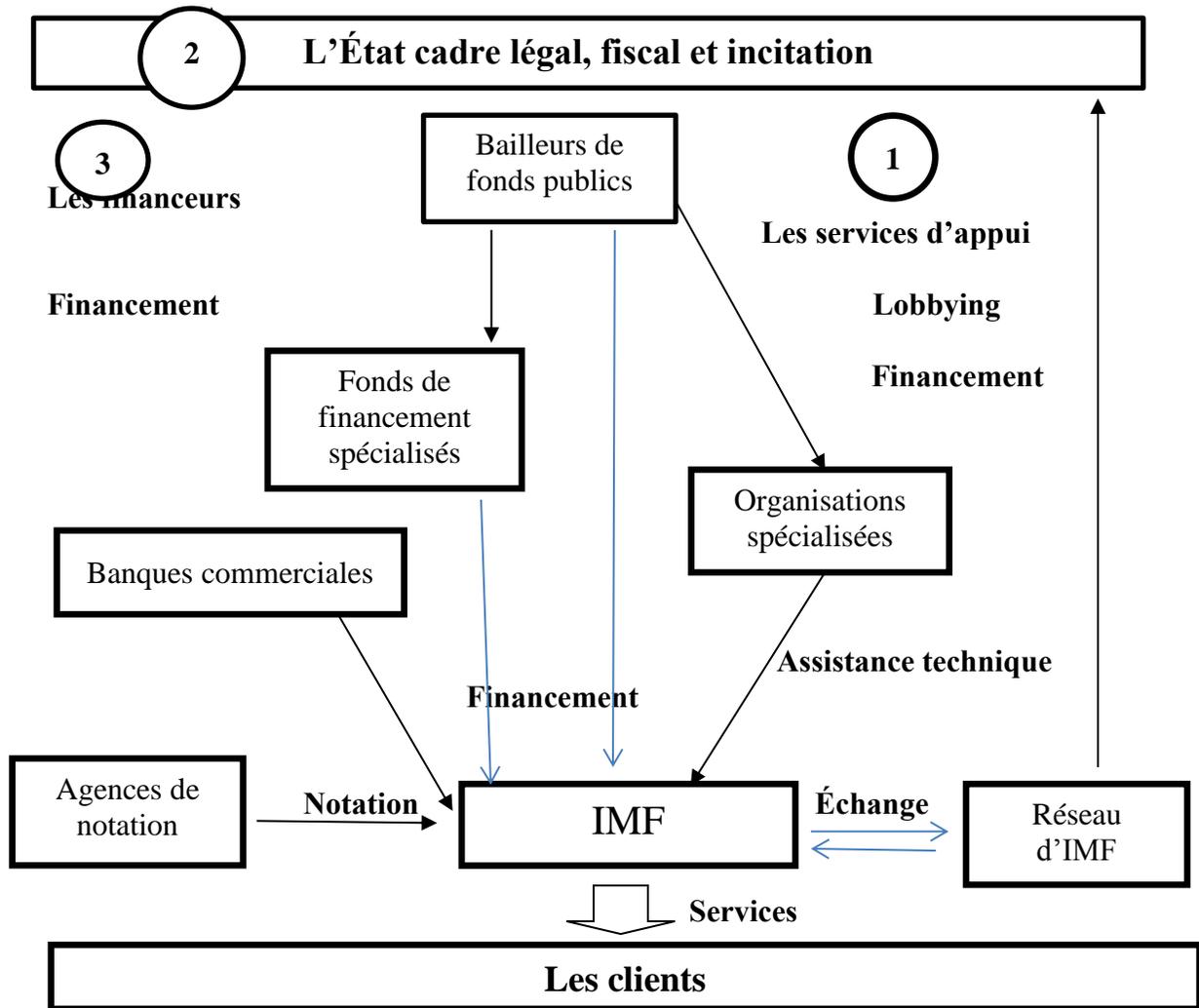
<p><b>La Part des IMF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accord de dépôts systématiques de l'épargne mobilisée ou des excédents à la banque partenaire</li> </ul> <p><b>Intérêts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès aux sources de financement</li> <li>- Sécurité financière et crédibilité</li> <li>- Augmentation de l'effectif des clients financés et des montants des prêts octroyés</li> </ul>	<p><b>La Part des IMF</b></p> <p>Servir les populations des zones ciblées par les organismes d'appui et œuvrer dans leurs domaines</p> <p><b>Intérêts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès aux sources de financement</li> <li>- Sécurité financière et crédibilité</li> <li>- Augmentation de l'effectif des clients financés</li> <li>- Professionnalisme en matière de relation avec les IMF</li> </ul>
<p><b>Partenariat technique</b></p> <p>Motivation : Renforcement des capacités techniques</p>	
<p><b>La part des banques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emprunt des infrastructures aux IMF (guichets, locaux)</li> <li>- Aide au niveau des Technologies de l'information et de la communication (TIC)</li> <li>- Aide à la conception et à la mise en œuvre de programmes d'octroi de crédit</li> <li>- Formations diverses, évaluation, contrôle interne, etc.</li> </ul> <p><b>Intérêt</b></p> <p>Accès au monde de la microfinance et connaissance des services aux clients à bas revenus.</p>	<p><b>La part des organismes d'appui</b></p> <p>Appuis divers dans la structuration, la gouvernance et la professionnalisation des IMF à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'informatisation des IMF,</li> <li>- les formations du personnel et des clients</li> <li>- l'intermédiation IMF-clients</li> <li>- l'introduction des nouveaux produits</li> <li>- l'aide à la mise en place des structures des IMF</li> </ul> <p><b>Intérêts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transfert de l'expertise en microfinance (produits)</li> <li>- Accès aux clients des IMF et réalisation de leurs objectifs en matière de microfinance</li> </ul>

<b>Partenariat institutionnel</b>	
<p><b>La part des IMF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Prestation de certains services au profit des banques partenaires (services d'intermédiation)</li> <li>-Référer les clients aux banques en cas de besoins de gros montants de crédits</li> </ul> <p><b>Intérêts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Professionnalisation de leurs pratiques</li> <li>-Satisfaction des clients</li> <li>-Réalisation de la mission sociale</li> </ul>	<p><b>La part des IMF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Adoption et vulgarisation de nouveaux produits des organismes partenaires</li> <li>-Priorisation des clients et des zones ciblées par les organismes d'appui</li> </ul> <p><b>Intérêts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Expertise technique et professionnalisme</li> <li>-Structuration et gestion des IMF</li> <li>-Réalisation de leur mission sociale</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participation de la banque à la définition du modèle institutionnel de l'IMF et de ses choix stratégiques</li> <li>-Création d'unités communes bénéficiant du savoir-faire des IMF et de l'appui technique et financier des banques</li> </ul> <p><b>Intérêts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Accès à plus de clientèle avec moins de coûts pour les banques</li> <li>-Élargissement des activités microfinancières pour l'IMF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participation de l'organisme d'appui à la définition du modèle institutionnel de l'IMF et de ses choix stratégiques</li> <li>-Réalisation commune des activités d'intérêt commun</li> <li>-Parrainage des activités des IMF par l'ONGD dans certaines zones</li> </ul> <p><b>Intérêt</b></p> <p>Réalisation de leur mission sociale commune</p>

**Source** : Élaboré par Ngabonzima (2011) à partir de Fall (2010, 2007), Moulin et Teuwa Nkeuwo (2011), Nsabimana (2004) Mayoukou (1999), Wampfler et Baron (2002), Terrafina Microfinance (2010), Site internet de Terrafina ; AQUADEV (2007)



**ANNEXE 2 :  
LES ACTEURS DE LA MICROFINANCE**



Source : Boyé et al. (2006) cité par Smahi, 2010 : 153.



**ANNEXE 3 :**  
**GRILLE D'ANALYSE DOCUMENTAIRE POUR LES IMF**

**Numéro de l'analyse documentaire :**

**Nom de l'IMF :**

**Type de document :**

**Date :**

Points à analyser		Données recueillies	Commentaires
<b>0. Mission</b>	En matière de lutte contre la pauvreté		
<b>1. Objectifs / vision de l'IMF</b>	Objectif social		
	Objectif économique		
	Objectifs spécifiques		
<b>2. Valeurs</b>			
<b>3. Groupe-cible de l'IMF</b>			
<b>4. Agences</b>			
<b>5. Objectifs de l'IMF relatif au partenariat</b>	<b>Partenariat IMF-organisme d'appui</b>		
	Renforcement interne	Structure interne, organes administratifs, programme, mission,	
	Renforcement opérationnel	Financement direct	
Intermédiation entre			

		les IMF et les investisseurs	
		Formation et accompagnement	
		Assistance technique	
		Prestation de services réciproquement	
	Renforcement relationnel	Réseaux de partenariat	
<b>6. Résultats attendus du partenariat</b>	Pour l'organisme		
	Pour l'IMF		
<b>7. Activités prévues par rapport aux formes de partenariat et aux objectifs et aux bénéficiaires visés)</b>	Renforcement interne		
	Renforcement opérationnel		
	Renforcement relationnel		
<b>8. Activités réalisées dans le cadre du partenariat</b>	Renforcement interne		
	Renforcement opérationnel		
	Renforcement relationnel		
<b>9. Suivi et évaluation des activités</b>			
<b>10. Résultats des activités relatives aux partenariats</b>	Financier		
	Technique		

<b>Empowerment</b>			
<b>11. Renforcement opérationnel</b>	<b>Extension des activités</b>		
	augmentation ou diminution		
	du nombre et type de clients actifs	Demandeurs de prêts	
		Épargnants	
	du rayon d'actions (zones d'activités) et d'agences,		
	des types de produits		
	de l'actif (augmentation ou diminution de l'actif)		
	<b>b. Intensité des activités</b>		
	nombre de prêts décaissés par année		
	Portefeuille à risque		
<b>12. Renforcement relationnel</b>	<b>Participation aux réseaux</b>		
	Avec les acteurs locaux, provinciaux ou nationaux	Nombre de participation aux réunions	
		Rôle joué aux réseaux	

		Réalisation de l'association en matière de microfinance	
	<b>Influence</b>	Changement ou maintien des objectifs et des résultats du partenariat	
		Changement ou maintien des résultats du partenariat	
		Changement ou chez les autres acteurs locaux	

**ANNEXE 4 :**

**GRILLE D'ANALYSE DOCUMENTAIRE POUR LES ORGANISMES D'APPUI**

**Numéro de l'analyse documentaire :**

**Nom de l'organisme d'appui :**

**Type de document :**

**Date :**

	<b>Données recherchées</b>			<b>Commentaires</b>
<b>MISSION ET OBJECTIFS</b>				
<b>1. Mission de l'organisme</b>				
<b>2. Objectifs de l'organisation</b>	En matière de lutte contre la pauvreté			
	En matière de microfinance			
<b>3. Groupe cible de l'organisme d'appui</b>	Population (hommes-femmes)			
	IMF			
<b>PARTENAIRES-IMF</b>				
<b>4. Objectifs du partenariat par rapport aux formes de partenariat</b>	Renforcement interne	Planification et gestion		
		Évaluation et reportage		
	Renforcement opérationnel	Financement direct		
		Intermédiation entre les IMF et les investisseurs		
	Formation et accompagnement			

		Assistance technique		
		Prestation de services réciproquement		
	Renforcement relationnel	Participation aux réseaux		
		Influence sur les autres acteurs		
		Influence sur le partenaire		
<b>5. Résultats attendus du partenariat</b>	Pour l'organisme			
	Pour l'IMF			
<b>6. Activités prévues par rapport aux formes de partenariat et aux objectifs et aux bénéficiaires visés</b>	Renforcement organisationnel	Structure, organes, programmes		
	Renforcement opérationnel	Financement direct		
		Intermédiation entre les IMF et les investisseurs		
		Formation et accompagnement		
		Assistance technique		
		Prestation de services réciproquement		
	Renforcement relationnel	Réseaux		
		Influence sur les partenaires		

<b>7. Activités réalisées dans le cadre du partenariat</b> (Exemple : formation, appui conseils, audit, etc.)	Renforcement interne			
	Renforcement opérationnel			
	Renforcement relationnel			
<b>8. Suivi et évaluation des activités</b>				
<b>9. Résultats des activités relatives aux partenariats</b>	Renforcement organisationnel			
	Renforcement opérationnel			
	Renforcement relationnel			



**ANNEXE 5 :**  
**GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES COORDINATEURS ET LES CONSEILLERS**  
**TECHNIQUES DES ORGANISMES D'APPUI**

Date : \_\_\_\_\_

Code pour retranscription : \_\_\_\_\_

Coordonnées : \_\_\_\_\_

Durée de l'entrevue : \_\_\_\_\_

**I. Description de l'Organisme**

1. Pouvez-vous me parler de la mission et des objectifs de votre organisme?

**Sous-questions**

- a. Objectifs (en matière de lutte contre la pauvreté et en matière de microfinance)
- b. Clientèle cible
- c. Domaines d'activités

**II. Le partenariat avec l'IMF**

2. Parlez-moi des relations partenariales de votre organisme avec l'institution de microfinance.

**Sous-questions**

- a. Établissement du partenariat avec l'institution de microfinance (initiateur, définition conjointe ou non des bases du partenariat)
- b. Motivations ou facteurs
- c. Bases du partenariat (objectifs poursuivis, investissement des parties, résultats attendus)
- d. Formes de partenariat (types d'appui, principales actions en cours et à venir)
- e. Nombre d'années de partenariat avec l'institution de microfinance
- f. Avantages du partenariat avec les institutions de microfinance (pour votre organisme). S'il n'y en a pas, pourquoi établissez-vous ce partenariat ?

- g. Évolution des relations partenariales avec l'institution de microfinance en termes de la définition conjointe ou non des bases du partenariat d'objectifs, d'investissement des deux parties, de réalisations communes, de résultats attendus des deux côtés, des bénéfiques des deux parties
  - h. Difficultés des relations partenariales avec l'institution de microfinance
3. Quelle est votre perception des relations développées entre votre IMF et l'organisme d'appui? Le terme « partenariat » vous semble-t-il approprié dans ce cas?

### III. Renforcement des institutions de microfinance

4. À votre avis, les relations partenariales avec les institutions de microfinance (IMF) ont-elles entraîné des changements au niveau de l'intensité des activités d'octroi de prêts de l'IMF ?
- Si non, expliquez
  - Si oui, lesquels ? Expliquez

#### Sous-questions

- a. Nombre de crédits décaissés
  - b. Montant de crédits décaissés
  - c. Actifs des IMF : caisse, crédits, épargne dans les banques, immobilisation, opérations diverses (stock de matériel, missions des employés, etc.)
5. À votre avis, y a-t-il eu des changements dans l'extension des activités d'octroi de prêts au sein des IMF partenaires durant les trois dernières années?
- Si oui, lesquels?
  - Les relations partenariales avec les IMF y ont-elles une part? Laquelle?

#### Sous-questions

- a. Type de crédits
  - b. Types de bénéficiaires (personnes pauvres : hommes et femmes)
  - c. Nombre de bénéficiaires
  - d. Zones d'activités
  - e. Services financiers
  - f. Services non financiers
6. Selon vous, y a-t-il eu des changements au sein des organes administratifs (Conseil d'administration, conseil de contrôle, comité directeur) des IMF partenaires durant les trois dernières années?

- Si oui, lesquels?
- Les relations partenariales avec les IMF y ont-elles une part? Laquelle?

#### **Sous-questions**

- a. Composition (nombre de membres, sexes, statut social, niveau d'étude)
- b. Mise en place des organes
- c. Fréquence des réunions
- d. Implication dans les activités de l'IMF
- e. Suivi des activités de l'IMF

#### **IV. Participation aux réseaux d'acteurs locaux (institutions de microfinance)**

7. Selon vous, depuis l'établissement des relations partenariales avec l'institution de microfinance, son implication dans les réseaux d'acteurs locaux s'est-elle modifiée ou non? Expliquez.

#### **Sous-questions**

- a. Type et nombre de réseaux d'acteurs locaux
- b. Rôle de l'IMF dans les réseaux d'acteurs locaux
- c. Réalisations de ces réseaux favorables à l'évolution des politiques et des activités des IMF

#### **V. Influence des IMF**

8. Observez-vous des changements dans le secteur de la microfinance?

Si oui, votre IMF y a-t-elle une certaine part?

Vos relations partenariales avec l'organisme d'appui y ont-elle une part? Laquelle?

#### **Sous-questions**

- a. Activités
  - b. Bénéficiaires
  - c. Clients des IMF
  - d. Type de crédits offerts par les IMF
9. Depuis l'établissement des relations partenariales avec l'institution de microfinance, les bases du partenariat ont-elles été modifiées ou non ?

- Si non,
  - a. les bases du partenariat sont-elles satisfaisantes pour votre organisme? Pour l'IMF?
  - b. aimeriez-vous qu'elles soient modifiées? En quoi?

- Si oui,
  - a. Quelles sont les modifications apportées aux bases du partenariat?
  - b. Qui en a pris l'initiative?
  - c. Les modifications sont-elles satisfaisantes pour votre organisme?
  - d. Pensez-vous que ces modifications sont satisfaisantes pour l'IMF?

10. Votre organisme et l'IMF partenaire prévoient-ils de modifier les bases du partenariat?

Si oui,

- a. Quelles sont les modifications qui seront apportées aux bases du partenariat ?
- b. Qui en est l'initiateur ?
- c. Quelles sont les raisons qui expliquent ces changements en perspective ?

**ANNEXE 6 :**  
**GUIDE D'ENTRETIEN POUR GÉRANTS DES IMF**

Date : \_\_\_\_\_

Code pour retranscription : \_\_\_\_\_

Coordonnées : \_\_\_\_\_

Durée de l'entrevue : \_\_\_\_\_

**I. Description de l'institution de microfinance**

1. Pouvez-vous me parler de votre IMF?

**Sous-questions**

- a. Objectifs (social et économique)
- b. Types de clients
- c. Domaines et zones d'activités

**II. Le partenariat avec les organismes d'appui**

2. Avez-vous des relations partenariales de votre IMF avec un ou plusieurs organismes d'appui? Lesquels?

3. Avez-vous bénéficié des formations / des conseils / assistance ces trois dernières années?

**Sous-questions**

- a. Type de formations /conseils/ assistance
  - b. Nombre de formations et fréquence
  - c. Contribution des organismes d'appui
4. Quelle est votre perception des relations développées entre votre IMF et l'organisme d'appui ?

### III. Renforcement de l'institution de microfinance

5. À votre avis, votre institution a-t-elle connu des changements au niveau de l'intensité des activités d'octroi de prêts au cours des trois dernières années ?

- Si non, pourquoi ?
- Si oui, les relations partenariales l'organisme d'appui y ont-elles une part? Laquelle?

#### Sous-questions

- a. Nombre de crédits décaissés
- b. Montant de crédits décaissés
- c. Produits de crédits
- d. Services financiers et non financiers
- e. Taux de remboursement
- f. Actifs des IMF : caisse, crédits, épargne dans les banques, immobilisation, opérations diverses (stock de matériel, missions des employés, etc.
- g. Résultats des IMF (Différences entre les charges et les produits)

6. À votre avis, votre institution a-t-elle connu des changements au niveau l'extension des activités d'octroi de prêts au cours des trois dernières années ?

- Si non, pourquoi?
- Si oui, les relations partenariales l'organisme d'appui y ont-elles une part? Laquelle?

#### Sous-questions

- d. Types de bénéficiaires
- e. Nombre de bénéficiaires
- f. Zones d'activités

### IV. Participation aux réseaux d'acteurs locaux

7. Selon vous, votre IMF a-t-elle une certaine implication dans les réseaux d'acteurs locaux?

- Si oui, cette implication évolue-t-elle depuis les trois dernières années?  
Les relations partenariales avec l'organisme d'appui y ont-elles une part? Laquelle?
- Si non, pourquoi?

**Sous-questions**

- a. Types des réseaux d'acteurs locaux dans lesquels vous participez.
- b. Rôle de l'IMF dans les réseaux d'acteurs locaux.
- c. Projet de participations aux collectifs ou aux associations des acteurs du secteur de la microfinance

Réalisations favorables à l'évolution des politiques et des activités des IMF.

**V. Influence des IMF**

8. Observez-vous des changements dans le secteur de la microfinance?

Si oui, votre IMF y a-t-elle une certaine part?

Vos relations partenariales avec l'organisme d'appui y ont-elle une part? Laquelle?

**Sous-questions**

- a. Activités
  - b. Bénéficiaires
  - c. Clients des IMF
  - d. Type de crédits offerts par les IMF
9. Votre IMF et l'organisme partenaires prévoient-ils des changements dans vos relations et/ou projets communs?

Si oui,

Quelles sont les modifications qui seront apportées?

Qui en est l'initiateur et quelle en est la raison?

Vos partenaires ont-ils une part dans ces changements?

Vos partenaires auront-ils une part dans le futur plan d'action?



**ANNEXE 7 :**  
**GUIDE D'ENTRETIEN POUR MEMBRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**  
**DES IMF**

Date : \_\_\_\_\_

Code pour retranscription : \_\_\_\_\_

Coordonnées : \_\_\_\_\_

Durée de l'entrevue : \_\_\_\_\_

**I. Description de l'institution de microfinance**

1. Pouvez-vous me parler de votre IMF?

**Sous-questions**

Objectifs (social et économique)

Types de clients

Zones d'activités

**II. Le partenariat avec les organismes d'appui**

2. Parlez-moi des relations partenariales de votre IMF avec l'organisme d'appui

**Sous-questions**

- a. Établissement du partenariat avec l'organisme d'appui (initiateur, définition conjointe ou non des bases du partenariat)
- b. Motivations ou facteurs
- c. Objectifs poursuivis
- d. Forme de partenariat (types d'appui, principales actions en cours et à venir)
- e. Nombre d'année de partenariat avec l'organisme d'appui
- f. Importance du partenariat avec l'organisme d'appui (avantages)
- g. Évolution des relations partenariales avec l'organisme d'appui en termes d'objectifs, de réalisations, de résultats.
- h. Difficultés des relations partenariales avec l'organisme d'appui

3. Les membres du conseil d'administration ont-ils bénéficié des formations / des conseils / assistance dispensés par l'organisme d'appui?

**Sous-questions**

- a. Type de formations /conseils/ assistance
  - b. Nombre de formations
4. Quelle votre perception des relations développées entre votre IMF et l'organisme d'appui ? Pensez-vous que l'appellation de partenariat est appropriée dans ce cas ?

**III. Croissance de l'institution de microfinance**

5. À votre avis, votre institution a-t-elle connu des changements au niveau de l'intensité des activités d'octroi de prêts au cours des trois dernières années ?

- Si non, pourquoi? Les relations partenariales l'organisme d'appui y ont-elles une part? Laquelle?
- Si oui, les relations partenariales l'organisme d'appui y ont-elles une part? Laquelle?

**Sous-questions**

- a. Nombre de crédits décaissés
  - b. Montant de crédits décaissés
  - c. Taux de remboursement
6. À votre avis, votre institution a-t-elle connu des changements au niveau l'extension des activités d'octroi de prêts au cours des trois dernières années les relations partenariales avec l'organisme d'appui ont-elles entraîné des changements dans ?
- Si non, pourquoi? Les relations partenariales avec l'organisme d'appui y ont-elles une part? Laquelle?
  - Si oui, les relations partenariales l'organisme d'appui y ont-elles une part? Laquelle?

**Sous-questions**

- a. Type de crédits
- b. Types de bénéficiaires
- c. Nombre de bénéficiaires
- d. Zones d'activités
- e. Services financiers
- f. Services non financiers

#### **IV. Participation aux réseaux d'acteurs locaux**

7. Votre IMF participe-t-elle les réseaux d'acteurs locaux ? Selon vous, l'implication de votre IMF dans les réseaux d'acteurs locaux évolue-t-elle depuis les trois dernières années?

Si oui, les relations partenariales l'organisme d'appui y ont-elles une part? Laquelle?

##### **Sous-questions**

- a. Nom de réseaux d'acteurs locaux dans lesquels vous participez
- b. Rôle de l'IMF dans les réseaux d'acteurs locaux
- c. Projet de participations aux collectifs ou aux associations des acteurs du secteur de la microfinance
- d. Réalisations favorables à l'évolution des politiques et des activités des IMF

#### **V. Influence des IMF**

8. Observez-vous des changements dans le secteur de la microfinance?

Si oui, votre IMF y a-t-elle une certaine part?

Vos relations partenariales avec l'organisme d'appui y ont-elle une part? Laquelle?

##### **Sous-questions**

- a. Activités
  - b. Bénéficiaires
  - c. Clients des IMF
  - d. Type de crédits offerts par les IMF
9. Depuis l'établissement des relations partenariales avec l'organisme d'appui, les bases du partenariat ont-elles été modifiées ou non ?
- Si non,
    - a. Pourquoi ?
    - b. Les bases du partenariat sont-elles satisfaisantes pour votre IMF?
    - c. Aimerez-vous qu'elles soient les modifiées ? en quoi ?
  - Si, oui,
    - a. Quelles sont les modifications apportées aux bases du partenariat ?
    - b. Qui en a pris l'initiative ?
    - c. Les modifications sont-elles satisfaisantes pour votre IMF ?

10. Votre IMF et l'organisme partenaire prévoient-ils de modifier les bases du partenariat?

Si, oui,

- a. Quelles sont les modifications qui seront apportées aux bases du partenariat?
- b. Qui en est l'initiateur?
- c. Qui en est la cause?

**ANNEXE 8 :**  
**LE RWANDA DANS LA RÉGION DES GRANDS LACS AFRICAINS**

**AFRIQUE - La région des Grands Lacs (2005)**



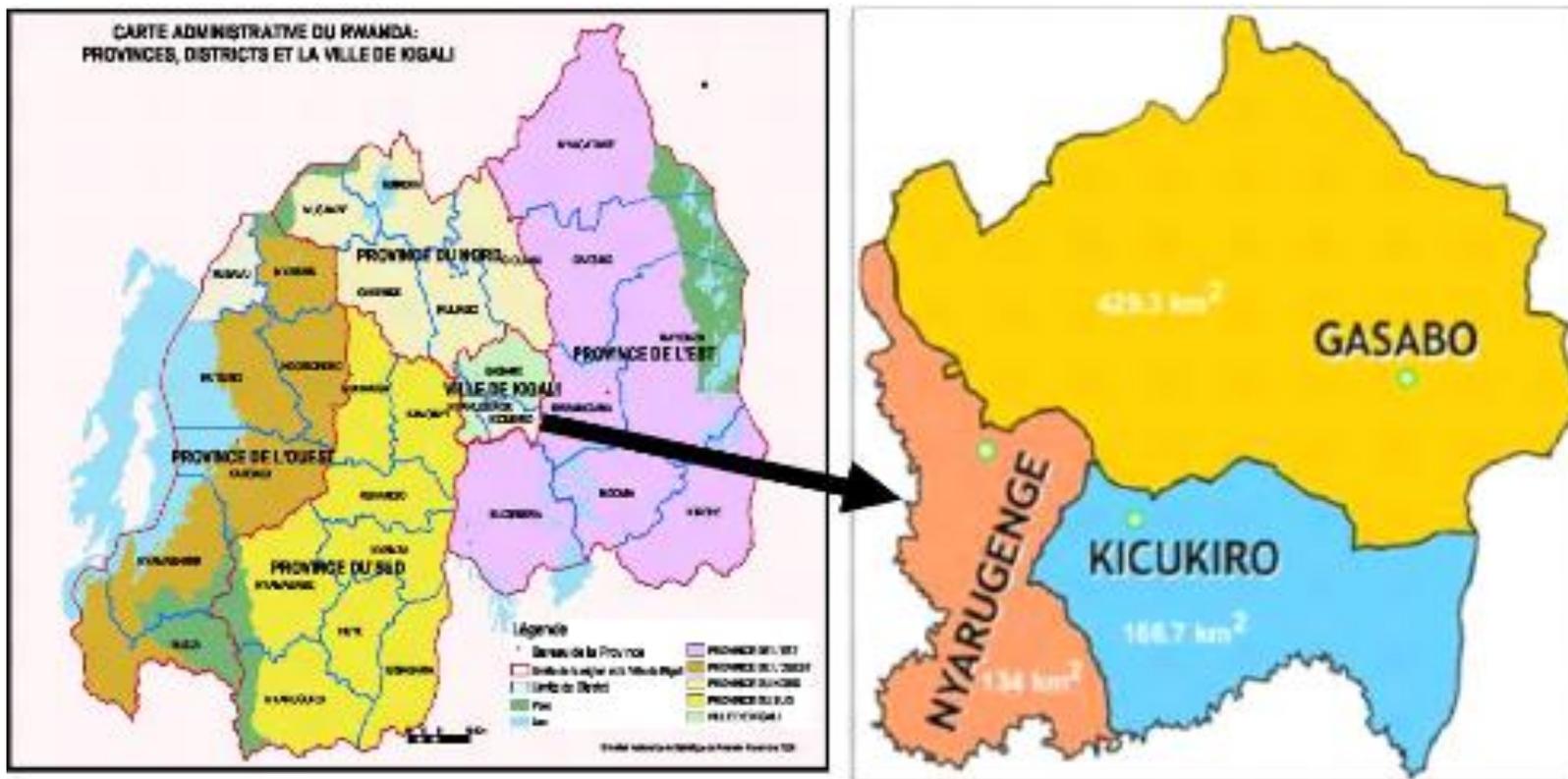
Source : Les Dossiers en ligne de La Documentation française







ANNEXE 10 :  
 CARTE ADMINISTRATIVE DU RWANDA II





## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### OUVRAGES

- AMAMI, M. 1996. « Relations interorganisationnelles et diffusion de la technologie », *système d'information et Management*, vol 1, n°2, p. 1-22.
- ANGERS, Maurice. 2000. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, 3<sup>ème</sup> édition, Montréal, CEC, 381 p.
- ANNIBALE, Bob et Leijon, MARTEN. 2012. « Les grandes tendances de la microfinance dans les pays en développement », *Baromètre de la microfinance*, 3<sup>ème</sup> édition, p.2
- ANSOMS, An, Donatella ROSTAGNO et Julie VAN DAMME. 2011. « Vision 2020 à mi-parcours : l'Envers du décor » dans MARYSSE, Stefaan, REYNTJENS, Filip, ANDEGINSTE, Stef, *L'Afrique des Grands Lacs : Annuaire 2010-2011*, p. 261-301
- ASSOGBA, Yao. 2000. *Gouvernance, économie sociale et développement durable en Afrique*, CRDC-UQO, 30 p.
- AUDET, Michel et Viateur LAROUCHE. 1988. « Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles », *Relations industrielles*, vol. 43, n°11, p. 3-31
- AYAYI, Ayi et Christine NOËL. 2007. « Défis et Perspectives de la Recherche en Microfinance » *Working Paper, Banque Populaire Chair, AUDENCIA*, 35 pages.
- AYDALOT, Philippe. 1985. *Économie régionale et urbaine*, Paris : Economica, 487 p. Extrait du chapitre 1 de la première partie « L'économie spatiale », p. 117-119.
- AZOULAY, Gérard. 2005. *Les théories du développement : Du rattrapage des retards à l'explosion des inégalités*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 83 p.
- BAGAOUI, Rachid et Donald A. DENNIE. 1999 « Le développement économique communautaire : nouveau départ pour le mouvement associatif Franco-Ontarien? », *Reflète : Revue d'intervention sociale et communautaire*, vol.5, n°1, p. 75-94.

- BALESTRIN, Alsones. 2005. « La dynamique de complémentarité de connaissances dans un contexte de réseaux interorganisationnels », Thèse de doctorat, Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Poitiers, 202 p.
- BARRAT, Claude François. 1998. *La pauvreté*. Paris, Presses Universitaires de France, 127 p.
- BEKOLO, Claude. 1999. « Partenariat vertical, marketing de la relation et intégration des PME d'Afrique subsaharienne dans les filières internationales » dans Bruno PONSON et Georges HIRSCH *Partenariats d'entreprises et mondialisation*, Karthala Éditions, p. 295-314.
- BELISLE, Mélissa. 2012. « Accessibilité financière des individus et rôle de la microfinance au Ghana et en Tanzanie », Mémoire de maîtrise en Sciences de gestion, École de Hautes Études Commerciales, Montréal, 134 p.
- BÉRANGER, Amandine. 2010. L'autonomisation de l'enseignant par la création de ressources. Étude de cas du "projet FOS tourisme" en Afrique du Sud. 70 p. <http://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00679033>.
- BERGUIGA, Imène. 2011. *Performance sociale versus performances financières des institutions de microfinance*, [http://www.lamicrofinance.org/files/21682\\_file\\_performance.pdf](http://www.lamicrofinance.org/files/21682_file_performance.pdf), consulté le 12 avril 2013.
- BILLETTE, I., WHITE, D., MERCIER, C. 1995. Les rapports dynamiques du processus partenarial. Un regard dans le domaine de la santé mentale, Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention, Université de Montréal, 116 p.
- BISILLIAT, Jeanne. 2000. « La dynamique du concept de genre dans les programmes de développement en Afrique » dans *Afrique contemporaine*, n°196, p. 75-81.
- BLONDEAU, Nicolas. 2006. « La microfinance : un outil de développement durable? » *Études*, n°3, vol. 405, p 188-198.
- BOSERUP, Ester. 1970. *La femme face au développement économique*, Presses Universitaires de France, 315 p.
- BOUCHARD., Marie J. 2006. *L'économie sociale au Québec, au cœur de l'innovation et des transformations sociales*, Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Collection Conférence no C-2006-02, 11 p.
- BOUCHARD, Marie J. 2003. « Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l'économie sociale » dans BOUCHARD, Marie J., Jean-Marc FONTAN, Éline LACHANCE et Laurent FRAISSE. *L'évaluation de l'économie sociale, quelques*

*enjeux de conceptualisation et de méthodologie*, Cahiers du CRISES, Collection Internationale no IN0301, p. 1-13.

- BOUCHARD, Marie J., Gilles L. BOURQUE et Benoît LÉVESQUE. 2000. *L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général*, Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, n° ET0013, 25 p.
- BOUDON, Raymond et François BOURRICAUD. 1994. *Dictionnaire critique de la sociologie*. PUF, 1994. 714 p.
- BOUGUIN, Anne-Sophie et Marc RAFFINOT. 2002. « L'initiative PTTE<sup>112</sup> et la lutte contre la pauvreté » dans CLING, Jean-Pierre, Mireille RAZAFINDRAKOTO et François ROUBAUD (dir.) *Les nouvelles stratégies internationales de lutte contre la pauvreté*, Paris, Economica, p. 261-290.
- BOURQUE, Denis. 2003. *Essai de typologie du partenariat dans le secteur de la santé et des services sociaux au Québec*, Cahier du CÉRIS<sup>113</sup>, 47 p.
- BOYÉ, Sébastien, Jérémy HADJENBERG et Christine POURSAT. 2006. *Le guide de la microfinance. Microcrédit et épargne pour le développement*. Paris : Éditions d'Organisation, 304 p.
- BRAU, J. C. and G. M. WOLLER. 2004, « Microfinance : a comprehensive review of the existing literature », *Journal of entrepreneurial finance and business ventures*, n°9, vol.1, p. 1–26.
- BRÉBANT, Brigitte. 1984. *La pauvreté, un destin?* Paris, L'Harmattan, 179 p.
- BROUILLET, Anne-Sophie et Dominique GENTIL. 2004. *BIM : Microfinance et lutte contre la pauvreté : Regard du Réseau Impact*, 8 p. [www.reseau-impact.org](http://www.reseau-impact.org)
- BROWNE, Paul Leduc. 1999. « La dialectique de l'économie sociale : travail, employabilité, solidarité », *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, vol. 5, n° 1, p. 28-53, <http://id.erudit.org/iderudit/026248ar>, consulté le 07 mai 2010.
- BURRELL, Gibson et Gareth MORGAN. 1979. *Sociological paradigms and organisational analysis*, 426 p.
- BUSOKEYE, M. Laétitia. 2004. *Opérationnalisation de la politique agricole : sécurité alimentaire*, 30 p.

---

<sup>112</sup> Initiatives de réduction de la dette des pays pauvres très endettés (Bouguin et Raffinot, 2002 : 261).

<sup>113</sup> Centre d'étude et de recherche en intervention sociale.

- CALVÈS, Anne-Emmanuèle. 2009. « *Empowerment : Généalogie du concept-clé du discours contemporain sur le développement* », *Revue Tiers Monde*, n°200, p. 735-749
- CARRON. René 2007. « Éditorial », *Horizons bancaires*, n°334, p. 5-8.
- CASTEL Odile. 2009. *L'économie populaire solidaire : Concept et outil pour un développement soutenable aux Suds*, CREM, UMR CNRS 6211, 15 p.
- CATTIN, Denis et Martin SCHEREIBER. 2002 : partenariat. Entre désir et réalité. Étude sur les relations d'appuis et d'échanges de personnes dans le cadre de la coopération internationale, 120 p. [http://www.unite-ch.org/08grundlagendoku/Etude\\_francais.pdf](http://www.unite-ch.org/08grundlagendoku/Etude_francais.pdf), consulté le 15 août 2013.
- CÉRISE<sup>114</sup>. 1999. *Les contraintes et les défis de la viabilité des systèmes de microfinance en zones rurales défavorisées en Afrique*, 69 p.
- CGAP. 2007. *Au-delà des bonnes intentions : Évaluation des la performance sociale des institutions de microfinance*, [www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org), consulté le 23 janvier 2011.
- CHANIAL Philippe et Jean-Louis LAVILLE. 2001. « Économie sociale et solidaire : le modèle français », *Politiquessociales.net*, 21 p.
- CHARLIER, Sophie. 2006. « L'analyse de l'empowerment des femmes qui participent à une organisation de commerce équitable. Une proposition méthodologique », in AUROI C. et YEPEZ I., *Economie Solidaire et commerce équitable. Acteur et actrices d'Europe et d'Amérique latine*. Presse Universitaires UCL/IUED. 23 p.
- CLÉMENT, Marie-Ève, Marc TOURIGNY et Monique DOYON. 1999. « Facteurs liés à l'échec d'un partenariat entre un organisme communautaire et un CLSC : une étude exploratoire », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 12, n° 2, 1999, p. 45-64.
- CLING, Jean-Pierre, 2002. « Une analyse critique du discours de la Banque Mondiale sur la lutte contre la pauvreté » dans CLING, Jean-Pierre, Mireille RAZAFINDRAKOTO et François ROUBAUD (dir.) *Les nouvelles stratégies internationales de lutte contre la pauvreté*, Paris, Economica, p. 21-51
- CLING, Jean-Pierre, Mireille RAZAFINDRAKOTO et François ROUBAUD. 2002. « Tout changer pour que tout reste » dans CLING, Jean-Pierre, Mireille RAZAFINDRAKOTO et François ROUBAUD (dir.) *Les nouvelles stratégies internationales de lutte contre la pauvreté*, Paris, Economica, p. 1-18

---

<sup>114</sup> Comité d'Échanges, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Épargne-crédit.

- COLLETIS Gabriel, Patrick GIANFALDONI et Nadine RICHEZ-BATTESTI. 2005. *Territoires et économie sociale et solidaire : une mise en perspective*, 16 p, [www.defi-univ.org/IMG/pdf/Colletis-Gianfaldoni-RichezBattesti.pdf](http://www.defi-univ.org/IMG/pdf/Colletis-Gianfaldoni-RichezBattesti.pdf) , consulté le 11 mai 2010.
- CULL, Robert, Asli, DEMIRGUÇ-KUNT et Jonathan MORDUCH. 2007. « Financial performances and outreach : a global analysis of leading microbanks », *Economic Journal, Royal Economic society*, Vol. 117(517), p. F107-F133
- D'AMOURS, Martine. 2006. *L'économie sociale au Québec. Cadre théorique, histoire, réalités et défis*, ARUC, Éditions Saint-Martin, 128 p.
- DACHEUX, Éric et D. GOUJON. 2002. « De nouveaux outils pour comprendre l'économie solidaire », *RECMA*, no 284, 17 p.
- DAMON, Julien. 2010. *Éliminer la pauvreté*. Paris, PUF, 246 p.
- DANTE, Idrissa, Jean-François GAUTIER, Mohamedi Ali MAROUANI et Marc RAFFINOT. 2002. « Le DRSP<sup>115</sup> au Mali : “gagner l'argent” ou formuler une politique de développement? », dans CLING, Jean-Pierre, Mireille RAZAFINDRAKOTO et François ROUBAUD (dir.) *Les nouvelles stratégies internationales de lutte contre la pauvreté*, Paris, Economica, p. 291-309.
- DEFOURNY, Jacques, Patrick DEVELTERE et Bénédicte FONTENEAU. 2000. *Le concept d'économie sociale confronté aux réalités du Sud*, Step research group on civil society and social economy, Centre d'Économie Sociale - Université de Liège, 91 p.
- DESTREMAU, Blandine et Pierre SALAMA, 2002. *Mesures et démesure de la pauvreté*, Paris, Presses Universitaires de France, 163 p.
- DHUME, Fabrice. 2001. *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales*, Éditions ASH, 206 p.
- DIETSCH, Stéphanie. 2008. *Les produits financiers adaptés à l'agriculture : Analyse de la situation au Rwanda*, AQUADEV Central Africa, 86 p.
- DONOVAN, Patrick et Raul GONZALEZ. 2004. « Économie populaire sociale et solidaire au Chili (1980-2003) », dans FALL, Abdou Salam; Louis FAVREAU et Gérald LAROSE, *Le Sud et le Nord dans la mondialisation. Quelles alternatives? Le renouvellement des modèles de développement, Partie II : initiatives économiques populaires et développement des communautés au Sud*, Presses de l'Université du Québec, p. 138-159.

---

<sup>115</sup> Document stratégique de réduction de la pauvreté (Dante et al., 2002 : 291).

- DORÉ, G. 1991. *Partenariat : l'enjeu de la « coopération conflictuelle » pour les groupes communautaires*, Québec, Laboratoire de recherche, École de service social, Université Laval, 10 p.
- DOUCET, Chantale et Nathalie PROULX. 2007. « La finance communautaire et solidaire en Afrique de l'Ouest » dans FAVREAU Louis, Abdou, Salam FALL et Chantale DOUCET (dir.) *L'Afrique qui se refait. Initiatives socioéconomiques des communautés et développement en Afrique noire*, Presses de l'université du Québec, p. 272-291.
- DOYON, Mélanie. 2007. *Conflits et réseaux d'acteurs dans la construction d'espaces périurbains : analyse du jeu des acteurs dans deux processus de développement dans les régions de Montréal et Montpellier*, Colloque de la Relève, 4<sup>ème</sup> édition, Des acteurs qui façonnent le territoire, 5 p.
- EASTERLY, William. 2008. *Reinventing Foreign Aid*, Cambridge, MIT Press, 555 p.
- ELISHEVA, Sadan. 1997. *Empowerment and Community Planning: Theory and Practice of People-Focused Social Solutions*. Tel Aviv : Hakibbutz Hameuchad Publishers [in Hebrew], 345 p.
- FABER, Véronique. 2006. « Éditorial », *Dialogue européen*, n°36, p. 1-7.
- FALL, François Seck. 2007. *Panorama de la relation Banques /IMF*, Rouen : Care-Université de Rouen, [www.univ-rouen.fr/droit-sceco-gestion/.../S20070215.pdf](http://www.univ-rouen.fr/droit-sceco-gestion/.../S20070215.pdf), consulté le 02 août 2011.
- FALL, François, Seck. 2010. « Complémentarité entre banques et structures de microfinance en Afrique-subsaharienne : une réflexion à partir des analyses de G. B. Richardson (1972) », *Techniques Financières et Développement*, n°101, spécial microfinance, 12 p. [www.cermi.eu/final\\_fall\\_versionfinalecermipaper.pdf.pdf](http://www.cermi.eu/final_fall_versionfinalecermipaper.pdf.pdf) consulté le 30 juin 2011.
- FAVREAU, Louis. 2003. *Développement des territoires : Nouvelle approche du développement régional?*, Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC), Série Développement régional no 1, Université du Québec en Outaouais, 38 p.
- FAVREAU, Louis. 2002. *La lutte contre la pauvreté aujourd'hui : quelles stratégies?*, Cahiers de la chaire de recherche en développement communautaire, 28 p.
- FAVREAU Louis et FRÉCHETTE Lucie. 2002a. *Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale*, Québec : Presses de l'université du Québec, 251 p.

- FAVREAU Louis et Lucie FRÉCHETTE. 2002b. « Développement local, économie solidaire et coopération internationale aujourd'hui : l'expérience latino-américaine », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 15, n° 1, p. 40-57.
- FAVREAU, Louis et René LACHAPELLE. 1998. *Économie solidaire et coopération nord-sud : la rencontre internationale de Lima*, Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire : série conférences n°1, 30 p., disponible sur Observatoire en économie sociale et en développement régional, <http://www.uqo.ca/observer/>, Consulté le 07 mai 2010.
- FAVREAU Louis et Benoît LÉVESQUE. 1997. « L'économie sociale et les pouvoirs publics : banalisation du "social" ou tremplin pour une transformation sociale? », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 10, n° 1, p. 71-80.
- FAVREAU, Louis et Benoît, LÉVESQUE. 1996. *Développement économique communautaire, Économie sociale et intervention*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec. 230 p.
- FONTAN, Jean-Marc et Pierre-André TREMBLAY. 2005. « Renouveau des paradigmes du développement local : point de vue critique et prospectif » dans Danielle Lafontaine et Bruno Jean (dir.) *Territoires et fonctions. Tome 1 : Des politiques aux théories : Les modèles de développement régional et de gouvernance en débats*, Rimouski, GRIDEQ/CRDT, p. 151-168.
- FONTAN, Jean-Marc. 1994. « Le développement économique et communautaire québécois : éléments de synthèse et point de vue critique », *Lien social et politiques*, vol. 32, p. 115-125.
- FORTIN, Marie-José. 2005. « Paysage industriel, lieu de médiation sociale et enjeu de développement durable et de justice environnementale : les cas des complexes d'Alcan (Alma, Québec) et de Péchiney (Dunkerque, France) », Thèse de doctorat, Université du Québec à Chicoutimi, 541p.
- FORTIN-PELLERIN, Laurence. 2006. « Contributions théoriques des représentations sociales à l'étude de l'empowerment : le cas du mouvement des femmes », *Journal international sur les représentations sociales*, vol 3, n°1, p. 57-67.
- FRANK, Flo et Anne, SMITH. 2000. *Guide du partenariat, Ministère de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada*, 82 p., [http://www.servicecanada.gc.ca/fra/dgpe/dis/cia/partenariats/partnerhb\\_f.pdf](http://www.servicecanada.gc.ca/fra/dgpe/dis/cia/partenariats/partnerhb_f.pdf), consulté le 21 juillet 2011.
- GABOURY, ANNE. 2004. « Développement International Desjardins (DID). L'enjeu de la finance communautaire dans les pays du Sud » dans FAVREAU, Louis, Gérald LAROSE et Abdou Salam FALL (dir.), *Altermondialisation, économie et*

*coopération internationale*, Québec : Presses de l'université du Québec, Paris : Les éditions Karthala, p. 41-51.

GAGNON, Christiane et Juan-Luis KLEIN. 1991. « Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, n°95, p. 39-55.

GAUTHIER, Benoît (dir.). 1992. *Recherche sociale*, 2<sup>ème</sup> édition, Presses de l'Université du Québec, 584 p.

GIAUQUE, David et Thierry GAILLARD. 2006. « Partenariats entre secteurs public, privé et associatif : une affaire de valeurs et d'adhésion », *Revue économique et sociale*, n°2, p. 53-73.

GIAUQUE, David. 2005. « Partenariats, une affaire d'adhésion et de de valeurs : contribution théorique à l'élaboration d'une problématique », *Télescope*, vol 12, n°1, pp 16-30.

GODINOT, Xavier et Thierry VIARD. 2010. Extrême pauvreté et gouvernance mondiale : Pour une gouvernance mondiale qui place la participation effective des plus pauvres au cœur de son système de prise de décision et l'éradication de l'extrême pauvreté au cœur de ses objectifs, ATD QUART MONDE, s.é, 64 p.  
[http://www.atdquartmonde.org/IMG/pdf/Extreme\\_pauvrete\\_et\\_gouvernance\\_mondiale.pdf](http://www.atdquartmonde.org/IMG/pdf/Extreme_pauvrete_et_gouvernance_mondiale.pdf) consulté le 23 février 2013

GOMES, Rui; Elie ABOUAOUN, Anatoliy AZARO, Patricia Brander, Ellie Keen, Corina Michaela Leca, Marie-Laure Lemineur, Brigitte Mooljeer, Ms Louise Nylin, Bárbara Oliveira, Eunice Smith (Unesco), Alessio Surian, Olena Suslova, Wim Taelman, Andrew Yurov (dir.). 2002. *Manuel pour la pratique de l'éducation aux droits de l'homme avec les jeunes*, Les éditions du Conseil de l'Europe, 453 p.  
[http://eycb.coe.int/compass/fr/chapter\\_5/5\\_13.html](http://eycb.coe.int/compass/fr/chapter_5/5_13.html)

GONZALEZ-VEGA, Claudio, Marc SCHREINER, Richard L. MEYER, Jorge RODRIGUEZ, Sergio NAVAJAS. 1997. « BancoSol : Les défis de la croissance des Institutions de microcrédit », dans Hartmut SCHENEIDER (dir.), *Microfinance pour les pauvres ?*, OCDE, p. 141 -182.

GRELL, Paul. 1998. « L'État-providence : de la politique sociale à l'économie sociale », dans BOIVIN, Louise et Mark FORTIER (dir.), *L'économie sociale : l'avenir d'une illusion*, Montréal, Fides, p. 187-214.

GUÉRIN, Isabelle. 2012. « Comment la microfinance est-elle perçue par ses clients? », *Baromètre de la microfinance*, 3<sup>ème</sup> Édition, 4 p.

- GUÉRIN, Isabelle. 2009. « Microfinance, endettement et surendettement. Une étude de cas en Inde du Sud », *Revue Tiers Monde*, n°197, Armand, Colin, p. 131-146.
- GUERIN, Isabelle, Cécile LAPENU et François DOLIGEZ. 2009. « La microfinance est-elle socialement responsable? », *Revue Tiers Monde*, n°197, Armand Colin, p. 1-12.
- GUÉRIN, Isabelle. 2005. « Les limites de la microfinance et le rôle de la recherche », *ADA Dialogue*, n°32, p. 11-15.
- GUERIN, Isabelle et Jean-Michel SERVET. 2005. « L'économie solidaire entre le local et le global : l'exemple de la microfinance », *Revue internationale de l'économie sociale* <http://www.defi-univ.org/IMG/pdf/Guerin-Servet.pdf>, 16 p.
- GUERIN, Isabelle. 2000. *Microfinance et autonomie féminine*, OIT, 69 p. [www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org), consulté le 22 septembre 2011.
- GUIRAUD, Linda Christelle. 2009. « Les institutions de microfinance font-elles face à un arbitrage entre les performances financières et le degré de portée sociale? », Mémoire de maîtrise en économie, Université du Québec à Montréal, 64 p.
- GWA (Gender and water). 2007. *Intégration du genre dans la gestion de l'eau*, 1 p. [www.fr.genderandwater.org](http://www.fr.genderandwater.org).
- HABBARD, Pierre. 2002. « Les processus d'élaboration des documents stratégiques de réduction de la pauvreté » dans CLING, Jean-Pierre, Mireille RAZAFINDRAKOTO et François ROUBAUD (dir.), *Les nouvelles stratégies internationales de lutte contre la pauvreté*, Paris, Economica, p. 219-237.
- HABYARIMANA, Gilbert. 2008. « Problématique de refinancement au Rwanda », Mémoire de maîtrise, Institut Supérieur Panafricain d'Économie Coopérative, 203 p.
- HACHIMI, Sanni Yaya. 2005. « Partenariats public-privé comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique : ancrages théoriques et influences conceptuelles », *Revue de l'innovation dans le secteur public*, vol 10, n°3, p. 1-17 : p. 3, 16.
- HAMEL, Pierre. 1995. « La question du partenariat : de la crise institutionnelle à la redéfinition des rapports entre sphère publique et sphère privée », *Cahiers de recherche sociologique*, n° 24, p. 87-106.
- HAMEL, Pierre et Juan-Luis KLEIN. 1991. « Partenariat et territoire : vers une nouvelle géographicit  du territoire? », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, n°95, p. 233-236.

- HARBULOT, Christian et Aubry SPRINGUEL. 2009. *Stratégie, contrôle et influence*, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, Université Paul Cezanne, Institut d'administration des entreprises, Centre d'études et de recherche en gestion d'Aix Marseille, Document de travail n° 858, septembre 2009, 33 p. <http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/858.pdf>, consulté le 24 Août 2011.
- HASHEMI, Sayed M. 1997. « Création de capacités bancaires au service des populations pauvres : La Grameen Bank au Bangladesh », dans Schneider, Hartmut (dir.) *Microfinance pour les pauvres?*, FIDA/OCDE, 221 p.
- HERMES, Niels and Robert LENSINK. 2007. « The empirics of microfinance : microfinance : what do we know? », *The Economic Journal*, n°117, p. 1-10.
- HONOHAN, Patrick, Thorsten BECK and Asli DEMIRGÜÇ-KUNT. 2009. « Access to financial services: Measurement, Impact and Policies », *The World Bank Research Observer*, vol. 24, n°1, p. 119-145, <http://zunia.org/uploads/media/knowledge/workshop31.pdf>.
- HORTON, Douglas, Anastasia ALEXAKI, Samuel BENETT-LARTEY, Kim Noële Brice, Dindon CAMPILAN, Fred Carden, José de SOUZA SILVA. Le Than Duong, Ibrahim KHADAR, Albina Maestrey BOZA, Imrul KAYES MUNIRUZZAMAN, Jocelyn PEREZ, Matilde SOMARRIBA CHANG, Ronnie VERNOOY et Jamie WATTS. 2004. *L'évaluation au cœur du développement organisationnel. Expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier*. CTA<sup>116</sup>-CRDI<sup>117</sup>, 188 p.
- HOUÉE, Paul. 2001. *Le développement local au défi de la mondialisation*, Paris, L'Harmattan, 250 p. <http://id.erudit.org/iderudit/301387ar>, consulté le 08 mai 2010.
- [http://mpa.ub.unimuenchen.de/33015/1/Articulations\\_e\\_Banques\\_and\\_IMF\\_au\\_Cameroun.pdf](http://mpa.ub.unimuenchen.de/33015/1/Articulations_e_Banques_and_IMF_au_Cameroun.pdf), consulté le 15 octobre 2011.
- JEAN, Bruno. 2008. « Le développement territorial : une discipline scientifique émergente », dans MASSICOTTE, G. (dir.), *Sciences du territoire : perspectives québécoises*, Québec : PUQ, p. 283-313.
- JEAN, Bruno. 2007. *Du développement régional au développement territorial durable : vers un développement territorial solidaire pour réussir le développement des territoires ruraux*, Communication UFSC<sup>118</sup>, 18 p.

---

<sup>116</sup> Centre technique de coopération agricole et rurale.

<sup>117</sup> Centre de recherche pour le développement international.

<sup>118</sup> Univesisidade federal de Santa Catarina.

- JEAN, Bruno. 2006. « Le développement territorial : un nouveau regard sur les régions du Québec », *Recherches sociographiques*, XLVII, n°3, p. 465-474.
- JEAN, Yves. 2005. « Notions de développement local, territoire et développement durable : réflexions épistémologiques et nécessaire mutation culturelle de l'État et des élus » dans Danielle LAFONTAINE et Bruno JEAN (dir.), *Territoires et fonctions. Tome 1 : Des politiques aux théories : Les modèles de développement régional et de gouvernance en débats*, Rimouski : Éditions du GRIDEQ et éditions du CRDT, p. 131-150.
- JOUBE, Bernard. 2006. « Éditorial. L'empowerment : entre mythe et réalité, entre espoir et désenchantement », *Géographie, économie et société*, vol 8, n°1, p. 5-15.
- KABEER, Naila. 2005. *Intégration de la dimension genre dans la lutte contre la pauvreté et objectifs du Millénaire pour le développement*, Québec et Paris, Les presses de l'Université Laval et L'Harmattan, 306 p.
- KENGUE MAYAMOU, Pascal. 2012. « La microfinance en Tunisie et en Egypte : un outil au service du développement local? », Thèse de doctorat, Université Rennes 2, 421 p.
- KLEIN, Juan Luis et Christine CHAMPAGNE. 2011. « La lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale », dans KLEIN, Jean Luis et Christine CHAMPAGNE (dir.), *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*, Québec, Presses de l'université du Québec, p. 31-44.
- KLEIN, Juan-luis. 1992. « Le partenariat : vers une planification flexible du développement local? », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 15, n° 3, p. 491-505.
- LABELLE, Yvan. 1972. « Évolution des recherches sur la participation », *Sociologies et Sociétés*, vol. 6, n°2, p. 67-86. <http://id.erudit.org/iderudit/001393ar>
- LAFONTAINE, Danielle. 2005. « Postface. Le développement régional et territorial : un nouveau paradigme? Jalons pour un projet de recherche internationale comparative » dans Danielle LAFONTAINE et Bruno JEAN (dir.), *Territoires et fonctions. Tome 1 : Des politiques aux théories : Les modèles de développement régional et de gouvernance en débats*, Rimouski, GRIDEQ/CRDT, p. 345-406.
- LAMARCHE, Lucie. 1998. « L'économie sociale : un modèle de développement au service de l'État centralisé », dans BOIVIN, Louise et Mark FORTIER (dir.), *L'économie sociale : l'avenir d'une illusion*, Montréal, Fides, p. 137-160.
- LAMOUREUX, Andrée. 2003. *Recherche et méthodologie en sciences humaines*, 2<sup>ème</sup> éd., Éditions Études Vivantes, 352 p.

- LAMOUREUX, Diane. 1998. « La panacée de l'économie sociale : un placebo pour les femmes? », dans BOIVIN, Louise et Mark FORTIER (dir.), *L'économie sociale : l'avenir d'une illusion*, Montréal, Fides, p. 25-53.
- LAMOUREUX, Jocelyne. 1994. *Le partenariat à l'épreuve : l'articulation paradoxale des dynamiques institutionnelles et communautaires dans le domaine de la santé mentale*, Montréal, Éditions St-Martin, 231 p.
- LANGÉVIN, Marie. 2009. « La relation entre la participation aux programmes de microfinance et les processus d'empowerment des femmes », mémoire de maîtrise, programme de Science politique, Université Laval, 165 p.
- LAPENU, Cécile 2007. « Performance sociale versus performance financière : Peut-on être rentable en s'adressant aux populations pauvres? », *Horizons bancaires, La microfinance au carrefour du social et de la finance*, n°334, p. 45-54.
- LAPENU, Cécile et Carine REBOUL. 2006. *De la stratégie sociale à l'impact : comment les études d'impact ?*, CERISE<sup>119</sup>, Document de travail n°2, 23 p. [www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org), consulté le 23 janvier 2011.
- LAPENU, Cécile, Manfred ZELLER, Martin GREELEY, Renée CHO-BÉROFF et Koenraad VERHAGEN. 2004. « Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance... et pourtant peu mesurées. Quelques pistes », *Revue Monde en développement*, Tome 32, n° 126, 2004/2, p. 51-68 [www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org), consulté le 19 janvier 2011.
- LARIVIÈRE Sylvain, Frédéric MARTIN et François Ethier. 1998. « Questions-clés en matière de microfinance et orientations pour l'avenir », Chaire en développement international, Université Laval, 58 p.
- LARIVIÈRE Sylvain et Frédéric MARTIN. 1997. « Cadre d'analyse économique de la pauvreté et des conditions de vie des ménages ». Série de discussion n°197. 5p.
- LARROUY, Jacques. 1997. « Partenariat, mutation de l'action publique et recherche appliquée », dans Pierre-Noël DENIEUIL. 1997. *Lien social et développement économique*, L'Harmattan, p. 79-98.
- LATORTUE, Alexia et Mertixell MARTINEZ. 2012. « Comprendre les personnes exclues et les personnes éloignées du système bancaire », *Baromètre de la microfinance*, 3<sup>ème</sup> édition, p. 3.

---

<sup>119</sup> CERISE : Comité d'Échanges, de réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Épargne-crédit.

- LAVAIL, Florence. 1996. « Processus de développement d'un partenariat et projet de GRH de la PMI : Quels cadres conceptuels? », dans *Actes du 7<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*<sup>120</sup>, France, p. 292-307.
- LAVILLE, Jean-Louis, Benoît LÉVESQUE et Marguerite MENDELL. 2005. *L'économie sociale : diversité des trajectoires historiques et des constructions théoriques en Europe et au Canada*, Cahiers de l'ARUC-ÉS, Cahier N° C-12-2005, 60 p.
- LAVILLE, Jean-Louis. 2001. « Vers une économie sociale et solidaire? », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°296, p. 39-52.
- LAVILLE, Jean-Louis. 1994. *L'économie sociale, une perspective internationale*, Desclée de Brouwer, 334 p.
- LE DELEY, Éric. 2011. « L'intemporalité des principes de négociation. Analyse comparée des principes anciens et récents sur la négociation », Thèse de doctorat, Université de Reims, Champagne-Ardenne, 234 p.
- LEDUC-BROWEN, Paul. 1999. « Le dialectique de l'économie sociale : travail, employabilité, solidarité », *Reflète : Revue d'intervention sociale et communautaire*, vol.5, n°1, p. 28-53.
- LEED, Larry. 2010. *État de la Campagne du Sommet du Microcrédit*. Rapport 2011, s.l., s.é, 94 p.
- LELART, Michel. 2007. *Les mutations dans la microfinance : l'expérience du Bénin*, Document de travail n°2007-15, Laboratoire d'économie d'Orléans, UMR, Faculté de droit, d'économie et de gestion, 22 p.
- LEMAY, Jean-Frédéric, Louis FAVREAU et Christophe MALDIDIÉ. 2010. *Commerce équitable : Les défis de la solidarité dans les échanges internationaux*, Québec : Presses de l'université du Québec, 170 p.
- LEROUX, Valérie et Loïc SAUVÉÉ. 2004. *Un cadre d'analyse structurationniste des relations partenariales*. Groupe ISAB<sup>121</sup>, 3<sup>ème</sup> conférence internationale de l'Association internationale de management stratégique, s.é. 25 p.
- LÉVESQUE, Benoît. 2007. *Économie plurielle et développement territorial dans la perspective du développement durable : quelques éléments théoriques de sociologie économique et de socio-économie*, CRISES, 63 p., Chapitre 2 : Développement territorial et développement durable, p. 21-44.

---

<sup>120</sup> Association francophone de Gestion des Ressources Humaines.

<sup>121</sup> Institut supérieur d'Agriculture de Beauvais, France.

- LÉVESQUE, Benoît. 2002. « Développement local et économie sociale : démocratie et évaluation », dans Pierre-André TREMBLAY, Marielle TREMBLAY et Suzanne TREMBLAY (dir.), *Développement local, économie sociale et démocratie*, Sainte-Foy (Québec) : Presses de l'université du Québec, p. 41-68.
- LÉVESQUE, Benoît. 2001. « Le partenariat : une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation : Enjeux et défis pour les entreprises publiques et de l'économie sociale », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 73, n°3, p. 323-338.
- LÉVESQUE Benoît et Marguerite MENDELL. 1999. *L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche*, Cahiers du CRISE, Collection « Working Papers », n° 9908, 26 p.
- LÉVESQUE Benoît et Lucie MAGER. 1992. « Vers un nouveau contrat social?, Éléments de problématique pour l'étude du régional et du local », dans KLEIN, J.-L. et C. GAGNON (dir.), *Les partenaires du développement face au défi du local*, Chicoutimi, GRIR, Université du Québec à Chicoutimi, p. 19-68.
- LEVY-TADJINE, Thierry. 2008. « Action collective et entrepreneuriat : Proposition d'un cadrage conceptuel pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe », *Organisations et territoires*, vol. 17, n°2, p. 57-62.
- MASSARD, J. 1992. « La part des femmes dans le développement rural : le cas malais est-il spécifique ? », dans BISILLIAT, Jeanne (dir.) 1992. *Relations de genre et développement : Femmes et sociétés*. Éditions de l'ORSTOM, p. 221-242.
- MASSICOTTE, Guy. 2008. « Les sciences du territoire au Québec : Brève histoire de la construction d'un savoir », dans Guy MASSICOTTE (sous la direction de), *Sciences du territoire : perspectives québécoises*. Québec : PUQ, p. IX-XVIII.
- MAURY, Yolande. 2011. « Information, pouvoir d'agir, compétences, capacités : autour des mots autonomisation et empowerment ». *MEDIADOC*, 2011, p. 11-14.
- MAYOUKOU Célestin. 1999. « Coopération financière et coordination temporelle de l'intermédiation : application aux formes émergentes de coopération entre ONG, Microfinance et banques en Afrique subsaharienne », dans NGUYEN VAN, C., B. PONSON et G. HIRCH (éds), *Partenariats d'entreprise et Mondialisation*, Paris : Karthala, collection Universités francophones, p. 173-189.
- MAZIADÉ, Linda. 2013. « Les pratiques du crédit communautaire : enjeux de mission et de développement », *Revue Vie Économique*, vol 4, n°3. P. 1-8.

- MBENGUE, Ababacar et Isabelle VENDANGEON-DERUMEZ. 1999. Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique, 8<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, s.é, Paris, 22 p.
- MEISTER, Albert. 1977. *La participation pour le développement*, Paris, Les Éditions ouvrières, 176 p.
- MESTRUM, Francine. 2002. *Mondialisation et pauvreté : de l'utilité de la pauvreté dans le nouvel ordre mondial*. Paris, L'Harmattan, 330 p.
- MORDUCH, Jonathan. 2000. « The microfinance schism », *World Development*, vol. 28, n°4, p. 617-629
- MORGAN, Peter. 1998. Capacités et développement des capacités. Quelques stratégies, ACDI<sup>122</sup>, s.é.16 p.
- MORVANT-ROUX, Solène et Jean Michel, SERVET. 2007. « De l'exclusion financière à l'inclusion par la microfinance », *Horizons bancaires : La microfinance au carrefour du social et de la finance*, n°334, p. 55-66.
- MORVANT-ROUX, Solène. 2009. « Accès aux microcrédits et continuité des dynamiques d'endettement au Mexique : combiner anthropologie économique et économétrie », *Revue Tiers Monde*, n°197, Armand, Colin, p. 109-130.
- MOULIN, Bertrand et M. Hugues TEUWA NKEUWO. 2011. *Articulations entre banques commerciales et institutions de microfinance en Afrique Subsaharienne : Cas du Cameroun*, MPRA<sup>123</sup>, paper n°33015, 28 p.
- MUCCHIELLI, Roger.1971. *Questionnaire dans l'enquête psychosociale*, Paris : E.S.F., 142 p.
- NAVARRO-FLORES, Olga. 2006. « Les relations de partenariat Nord Sud : du paradoxe au compromis. Une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de de la coopération internationale », Thèse de doctorat, Université de Montréal, 459 p.
- NAVARRO-FLORES, Olga. 2010. « Coopération internationale, économie sociale et économie solidaire : vers une meilleurs compréhension des rapports entre le local et l'international dans le processus de transformation sociale », dans Christian JETTÉ et Geneviève SHIELDS, *Le développement de l'économie sociale au Québec*, Montréal, Éditions Saint-Martin, p. 140-160.

---

<sup>122</sup> Agence canadienne de développement international.

<sup>123</sup> Munich Personal RePEc Archive.

- NDEYE, Sine. 2008. « Microfinance et création des richesses : entre logiques domestiques et performances », Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, 418 p.
- NDIAYE, Sambou. 2005. « Économie populaire et développement local en contexte de précarité : l'entrepreneuriat communautaire dans la ville de Saint-Louis (Sénégal) », Thèse de doctorat en sociologie, Université du Québec à Montréal, 442 p.
- NEAMTAN, Nancy. 2002. « Économie sociale et évaluation : État du dossier au Québec », dans Pierre-André TREMBLAY, Marielle TREMBLAY et Suzanne TREMBLAY (dir.), *Développement local, économie sociale et démocratie*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, p. 217-235.
- NGABONZIMA, I. Marie-Grâce. 2009. « Le rôle de la microfinance dans l'autonomisation et la participation active des femmes au développement local au Rwanda », Mémoire de maîtrise, Rimouski : Université du Québec à Rimouski, 191 p.
- NGOUARI, Attant Appolinaire. 2005. *Économie informelle et pratiques populaires au Congo-Brazzaville : État des lieux et perspectives*, Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC), Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), 35 p.
- NSABIMANA, André. 2009. « Articulation Banques-Microfinance en Afrique : impact sur la gouvernance et la performance des IMF », *Reflets et perspectives de la vie économique*, n°3, Tome XLVIII, Paris : de Boeck Université, 112 p.
- NSABIMANA, André. 2004. « Articulation entre les activités bancaires et microfinancières : une nouvelle sphère d'intermédiation? », *Mondes en développement*, vol. 32-2004/2, n° 126, p. 37-50.
- OTERO, Marie et Elisabeth Rhyne. 2006. Microfinance through the next decade: Visioning who, what, where, when et how, ACCION, s.é.  
[http://www.pointloma.edu/sites/default/files/bio\\_files/microfinance\\_through\\_the\\_next\\_decade\\_0.pdf](http://www.pointloma.edu/sites/default/files/bio_files/microfinance_through_the_next_decade_0.pdf) consulté le 03 juillet 2013.
- OUEDRAOGO, Alpha. 2007. « Les enjeux de la microfinance en Afrique de l'Ouest », *Horizons bancaires*, n°334, p. 33-35.
- PAGÈS, Alexandre. 2011. *La pauvreté en milieu rural*, 2<sup>ème</sup> édition, Toulouse, Presses de Universitaires du Mirail, 199 p.
- PAILLÉ, Pierre et Alex MUCCHIELLI. 2003. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, 211 p.

- PANET-RAYMOND, Jean. 1991. « Le partenariat entre l'État et les organismes communautaires : un défi pour la formation en travail social », *Service social*, vol. 40, n°22, p. 154-176.
- PARAZELLI, MICHEL et Gilles TARDIF. 1998. « Le mirage démocratique de l'économie sociale », dans BOIVIN, Louise et Mark FORTIER (dir.), *L'économie sociale : l'avenir d'une illusion*, Montréal, Fides, p. 57-89.
- PASTIAUX-MURPHY. 2004. *Partenariat et renforcement organisationnel de structures locales de développement : Éléments d'analyse et de stratégie*, Handicap international, 106p., [http://www.hiproweb.org/fileadmin/cdroms/Biblio\\_Renforcement/documents/Chapter-4/Chap4Doc5.pdf](http://www.hiproweb.org/fileadmin/cdroms/Biblio_Renforcement/documents/Chapter-4/Chap4Doc5.pdf), consulté le 22 octobre 2013.
- PAUGAM, Serge. 2005. *Les formes élémentaires de la pauvreté*, Paris, PUF, 276 p., consulté le 13 avril 2011.
- PECQUEUR, Bernard. 2003. « Territoire et gouvernance : quel outil pertinent pour le développement ? », *Actes du colloque international Umr Sagert, 25-27 février 2003*, Montpellier, France, 11 p.
- PELLETIER, Marc L. et Marthe DEMERS. 1994. « Recherche quantitative et qualitative : expressions injustifiées », *Revue des sciences de l'éducation*, vol.20, n°4, p. 757-771.
- PERKINS, D. Douglas et Marc ZIMMERMAN. A. 1995. « Empowerment theory, research and application », *American Journal of Community Psychology*, vol. 23, n°5, p. 569-579.
- PERROUX, François. 1961. *L'Économie du XX<sup>e</sup> siècle*. Paris : (1961) *L'Économie du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris : Presses universitaires de Grenoble, 814, Extrait du chapitre 3 « La notion de développement », p. 191-193.
- PINTON, F. 1992. « Les stratégies de genre favorisent-elles le développement? », dans BISILLIAT, Jeanne (dir.), *Relations de genre et développement : Femmes et sociétés*. Éditions de l'ORSTOM, p. 201-220.
- PIRES, Alvaro. 1997. *Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique*, 88 p.
- RAVONJIARISON, Cousin Germain. 2006. « Micro-crédit et entrepreneuriat dans un contexte de survie Le cas des Agriculteurs malgaches », Thèse de doctorat (N.R), Université d'Antananarivo, Département d'économie, 370 p.

- RENÉ, Jean-François et Lise GERVAIS. 2001. « Les enjeux du partenariat aujourd'hui », *Nouvelles pratiques sociales*, vol 14, n°1, p. 20-30.
- RING, Peter Smith et Andrew VAN DE VEN. 1994. « Developmental processes of cooperative interorganizational relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n°1, p. 90-118.
- RIST, Gilbert. 2007. *Le développement. Histoire d'une croyance*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris : Presses de sciences Po, 483 p.
- ROUGH, Hasna. 2007. « Facteurs de succès et d'échec des institutions de microfinance : Le cas des associations de Services Financiers au Bénin », Mémoire de maîtrise, École des Hautes Études Commerciales, 208 p.
- RYCKMANS, Hélène. 1995. « L'impact des projets de développement sur les rôles de production et de reproduction des femmes africaines », *Recherches féministes*, vol. 8, n° 1, p. 51-71.
- SACHS, Jeffrey. 2005. *The End of Poverty. How we Can Make it Happen in our Lifetime*, Londres Pinguin Books, 397p.
- SAINT-PIERRE, Henri. 1975. *La Participation. Pour une véritable prise en charge responsable*, Québec, Les presses de l'Université Laval, 420 p.
- SAVARD, Sébastien, Daniel TURCOTTE et André BEAUDOIN. 2003. « Le partenariat et les organisations sociosanitaires du secteur de l'enfance, de la famille et de la jeunesse : une analyse stratégique », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, n° 2, p. 160-177.
- SERVET, Jean-Michel. 2007. « Le principe de réciprocité chez Karl Polanyi, contribution à une définition de l'économie solidaire », *Revue Tiers Monde*, n° 190, p. 255-273.
- SERVET, Jean-Michel. 2006. *Banquier aux pieds nus. La microfinance*, Paris, Édition Odile Jacob, 511 p.
- SEVERINO, Jean-Michel. 2012. « Mieux connaître et mieux servir les clients de la microfinance », *Baromètre de la microfinance*, 3<sup>ème</sup> édition, p 1.
- SEYDOUX Florian. 2006. « Exploitation de connaissances sémantiques externes dans les représentations vectorielles en recherche documentaire », Thèse de doctorat, École polytechnique fédérale de Lausanne, 143 pages

- SMAHI, Ahmed. 2010. « Microfinance et pauvreté : Quantification de la relation sur la population de Tlemcen », Thèse de doctorat, Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen, 323 p.
- SPRINGUEL Aubry. 2010. *Au-delà du contrôle : l'influence*, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III, 17 p. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/137-au-dela-du-contrôle-linfluence/download>.
- ST-ARNAUD, Yves. 2003. *L'interaction professionnelle. Efficacité et coopération*. 2<sup>ème</sup> édition, Les presses de l'Université de Montréal, 288 p.
- ST-HILAIRE, Colette. 1996. « La production d'un sujet-femme adapté au développement. Le cas de la recherche féministe aux Philippines », *Anthropologie et sociétés*, vol. 20, n°1, p. 81-102.
- ST-HILAIRE, Collette. 1995. *Quand le développement s'intéresse aux femmes. Le cas des Philippines*, L'Harmattan, 270 p.
- TALBOT. R. Lise. 2003. Partenariat ou empowerment : transfert de connaissances et pouvoir sur le terrain, École d'été, Université de Sherbrooke, [http://www.santepop.qc.ca/fichier.php/412/Lise\\_Talbot.pdf](http://www.santepop.qc.ca/fichier.php/412/Lise_Talbot.pdf)
- TEDONGMO TEKOU, Henri et Yves BAPES BA BAPES. 2010. « Influence sociale et leadership dans la direction des personnes », *Sociologies*, mis en ligne le 29 septembre 2010, <http://sociologies.revues.org/index3204.html>, consulté le 29 août 2011.
- TREMBLAY, Pierre-André. 2002. « Évaluer l'économie sociale : l'importance de s'interroger sur ses fondements », dans Pierre-André TREMBLAY, Marielle TREMBLAY et Suzanne TREMBLAY (dir.), *Développement local, économie sociale et démocratie*, Presses de l'université du Québec, p. 237-250.
- TREMBLAY, Suzanne. 2009. « Interventions de quartier, recomposition sociale de communautés et reconversion du développement », *Économie et Solidarités*, vol. 38, n°1, p. 182-192.
- TREMBLAY, Suzanne. 2004. « À la recherche d'un autre développement? La dévitalisation urbaine et la revitalisation communautaire au centre urbain de Chicoutimi. De 1960 à nos jours », Thèse de doctorat, Université du Québec à Chicoutimi, 543 p.
- TREMBLAY, Suzanne. 1999. *Du concept de développement au concept de l'après développement : trajectoires et repères théoriques*, Université du Québec à Chicoutimi, Collection travaux et études en développement régional, 52 p.

- UNDERWOOD, Tamara. 2006. « La recherche en microcrédit dans l'Europe des 15 et l'Espace Economique Européen (EEE) », *Dialogue européen*, n°36, p. 21-32.
- UWANYILIJURU, Jean Baptiste. 2000. *La microfinance au Rwanda : Problématique et situation environnementale*, Kigali, 49 p.
- VASCONCELLOS, Ana Maria. 2009. « Partnership, empowerment and local development », *Interaces*, Campo Grande, vol. 10, n 2, p.133-148.
- VERSCHUUR, Christine. 2009. « Quel genre? Résistances et mésententes autour du mot « genre » dans le développement », *Tiers monde*, n°200, p. 785-803.
- VEXIAU, Thierry. 1997. *Les besoins de concertation et de partenariat public-privé pour la mise en œuvre des systèmes de transport intelligent*, 7 p.
- VON PISCHKE, J.D., Hartmut SCHNEIDER et Rauno ZANDER. « Chapitre préliminaire : Principes et perspectives », dans Hartmut SCHNEIDER (dir.), *Microfinance pour les pauvres?*, OCDE, p. 9-46.
- WAMPFLER, Betty, Isabelle GUERIN et Jean Michel SERVET. 2006. « Le rôle de la recherche pour la microfinance », *Dialogue européen*, n°36, p. 7-20, [www.entrepreneuriat.auf.org](http://www.entrepreneuriat.auf.org), 25 p., consulté le 30 juin 2011.
- WAMPFLER Betty and BARON, C. 2002. « Microfinance, agricultural banks, commercial banks : what potential partnerships could finance family agriculture? », in *The financing of family farming in the context of liberalisation What can be the contribution of microfinance?* CIRAD-CERISE, 15p., <http://zunia.org/uploads/media/knowledge/workshop31.pdf>.
- WEEKES-VIAGLIANI, Winifred et Bernard GROSSAT. 1980. *Les femmes dans le développement : Quatre études de cas*, Paris, OCDE, 366 p.
- WILLIAMSON, A., P. SITHOLE et A. TODES. 2007. « Décentralisation et participation des femmes au développement », *Afrique contemporaine*, n° 221, p. 107-130.
- ZANDER, Rauno. 1997. « Intégrer les pauvres aux systèmes financiers ruraux : problèmes et choix », dans Hartmut SCHNEIDER (dir), *Microfinance pour les pauvres?*, FIDA/OCDE, p. 47-66.

## **RAPPORTS ET AUTRES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS**

ACDI .2005. *Cadre de programmation 2005-2011*,

[www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida](http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida) consulté 2010-08-06

AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP. 2009. *Programme d'appui à la stratégie de réduction de la pauvreté (PASRP III). Rapport d'évaluation.*

AMIR et AQUADEV Central Africa. 2010. *Portail de microfinance : synthèse sur l'évolution du secteur de la microfinance au Rwanda*, Kigali, Rwanda, s.é, 7 p.

AMASEZERANO COMMUNITY BANKING S.A.2008. *Business plan 2009-2013*, 58 p.

AMASEZERANO COMMUNITY BANKING S.A 2009. *Rapport annuel 2008*, 25p.

AQUADEV Central Africa. 2011. *Programme « Rwanda 2 » Budget et plan action, tranche 5*, Avril 2011 – mars 2012, 22 p.

AQUADEV Central Africa. 2009. *Plan action 2009*, 15 p.

AQUADEV Central Africa. 2007. *Programme « Rwanda 2 » : Appui aux services décentralisés, Dossier technique et financier*, 38 p.

BAD<sup>124</sup> et FAD<sup>125</sup>. 2008. *Document de stratégie-pays 2008-2011*, 21 p.

BNR<sup>126</sup>. 2013. *Annual Report July 2012-June 2013*, Kigali, Rwanda, s.é, 7 p.

<http://www.terrafin.nl/documents/doc>.

MINAGRI<sup>127</sup>. 2004. *Plan stratégique de la transformation de l'agriculture, document principal*, 71 p.

MINECOFIN<sup>128</sup>. 2007. *Stratégie d'Implémentation de la Politique National de Microfinance*, 120 p.

---

<sup>124</sup> BAD Banque Africaine de développement.

<sup>125</sup> Fonds africain de développement.

<sup>126</sup> Banque nationale du Rwanda.

<sup>127</sup> Ministère de l'Agriculture et de l'élevage.

- MINECOFIN. 2007. *Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté* (EDPRS) 2008-2012, 192 p.
- MINECOFIN. 2006. *La politique nationale de microfinance*, Kigali, Rwanda, 22 p.
- MINIJUST. 2009. *Journal officiel de la République du Rwanda*, n°13 du 30-03-2009, 81 p.
- MIX MARKET Inc<sup>129</sup>. 2012. *IMF report 2012*. <http://www.mixmarket.org/fr/mfi/Ejoheza> consulté le 2013-02-06.
- ONU. 2010. *Objectifs du millénaire pour le développement, Rapport 2010*, <http://www.un.org/millenniumgoals/> consulté le 2010-07-09
- SWOFT<sup>130</sup> S.A. 2011, *Plan d'affaire 2011-2015*, 35 p.
- SWOFT S.A.2010. *Rapports d'audit et états financiers*.
- SWOFT S.A.2009. *Manuel de procédures administratives et financières*, 103 p.
- SWOFT S.A.2009. *Rapports d'audit et états financiers*.
- SWOFT S.A.2008. *Rapports d'audit et états financiers*
- SWOFT S.A.2007. *Rapports d'audit et états financiers*
- TERRAFINA MICROFINANCE. 2011. *Projet de Renforcement Coopératif: Rapport Provisoire sur la période Septembre 2009 – Septembre 2011*, 10 p.
- TERRAFINA MICROFINANCE. 2010. *Annual report 2010*, 4 p.
- TERRAFINA MICROFINANCE. 2010. *Wisigara – Indicateurs de performance Trim IV–2010*.
- TERRAFINA MICROFINANCE. 2010. *Présentation sur l'évaluation des performances*. 2010, 11 p.
- UNICLECAM EJOHEZA. 2008. *Historiques, quelques réalisations et perspectives*, 8 p.
- UNICLECAM WISIGARA. 2009. *État Financier*.
- UNICLECAM WISIGARA. 2008. *Plan d'affaire 2008-2013*, 73 p.

---

<sup>128</sup> Ministère des Finances et de la Planification Économique.

<sup>129</sup> Microfinance Information Exchange.

<sup>130</sup> Sagar Women Foundation Trust.

UNICLECAM WISIGARA. 2008. *Plan d'affaires de l'union des Clecams Wisigara*  
Période : 2008- 2013, 73 p.

### *SITES INTERNET*

AMIR : Portail Rwandais de microfinance <http://www.rwandamicrofinance.org/index>

Banque populaire du Rwanda : <http://www.bpr.rw/about-bpr#17-tab>, consulté le 04 novembre 2012

Banque Mondiale. 2012. Actualité-Média :  
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/NEWSFRENCH/0,,contentMDK:23130122~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074931,00.html> consulté le 06 juin 2013.

Développement International Desjardins : <http://www.did.qc.ca/fr/qui-sommes-nous/default.html> consulté le 01 Août 2011

FENU<sup>131</sup> : [http://www.uncdf.org/francais/about\\_uncdf/](http://www.uncdf.org/francais/about_uncdf/) consulté le 24 août 2011

TROCAIRE<sup>132</sup> : <http://www.trocaire.org/whatwedo/who-we-are> consulté le 10 août 2011

TERRAFINA Microfinance : <http://www.terrafin.nl/site/en/doc.phtm>, consulté le 01 Août 2011.

---

<sup>131</sup> Fonds d'équipement des Nations Unies.

<sup>132</sup> Agence officielle de développement de l'Église catholique irlandaise.