

COORDINATION EFFICACE DES PARTIES PRENANTES POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE NATIONALE D'INCLUSION FINANCIÈRE

Note d'Orientation No.35
Avril 2019



CONTENU

RÉSUMÉ	3
INTRODUCTION	4
OBJECTIF ET FONDEMENT	5
MODÈLES DE COORDINATION ENTRE PARTIES PRENANTES	5
MÉCANISMES D'APPUI	6
RECENSER ET SEGMENTER LES PARTIES PRENANTES	7
APPROCHES	9
EXPÉRIENCES DES PAYS	10
SUIVI ET ÉVALUATION	11
RISQUES ET MESURES DE MITIGATION	12
CONCLUSION	13
ACRONYMES	13
ANNEXES	14

REMERCIEMENT

Cet outil de connaissance a été développé par les personnes suivantes appartenant du Groupe d'Apprentissage entre Pairs sur la Stratégie d'Inclusion Financière (FISPLG, en anglais) :

Central Bank of Eswatini - Wellington Motsa
Central Bank of Lesotho - Ts'ireletso Phakoe
The Central Bank of Gambia - Fatou Deen-Touray
Bank of Tanzania - Nangi Massawe
Bangko Sentral ng Pilipinas - Jenny Romero

Edité et corrigé par Vereimi Levula et le Dr Andrew Levula.

RÉSUMÉ

Le fait de disposer d'une structure de coordination efficace garantit la mise en œuvre réussie d'une Stratégie Nationale d'Inclusion Financière (SNIF). Étant donné les différents niveaux de participation macro, méso, et micro dans la population, de tels mécanismes de coordination sont essentiels pour la poursuite des buts et des objectifs d'une SNIF. Mais celle-ci ne peut être atteinte qu'au moyen du travail coordonné et harmonieux des parties prenantes vers un même but.

Il en découle un certain nombre de bénéfices. Une collaboration bien entrelacée entre les parties prenantes se traduit par des positions unitaires dotées d'autorité en matière d'inclusion financière ; les pays et les parties prenantes peuvent accomplir plus en agissant ensemble. Il y aura davantage de sens de propriété et de responsabilité pour la réalisation des objectifs et des buts, et pour assurer le suivi des résultats.

Différents modèles de coordination peuvent être poursuivis, et le choix dépend largement du programme d'inclusion financière du pays. Ces modèles peuvent être consultatifs, mandatés, associatifs et de prise de décisions. Il existe également différents types de mécanismes pouvant être utilisés dans chacune des modalités.

Il est très important de faire le recensement des parties prenantes, et prendre en considération les complexités de leurs interrelations et interdépendances. Plus cette compréhension est claire, plus il est facile d'apprécier les différents rôles et responsabilités qui y sont énoncés.

L'approche de coordination inclurait un comité de direction au sommet et des comités techniques et / ou des groupes de travail chargés d'appuyer la coordination et la mise en place de la SNIF. La structure comprendrait une unité distincte, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'institution principale d'inclusion financière, chargée du rôle du secrétariat de la structure de coordination et mise en place de la SNIF.

Suivi & Evaluation et Risques & Mitigation sont des activités inhérentes aux notions de risque et de conformité. Ceci garantit que les risques identifiés soient abordés et que les changements nécessaires soient réalisés dans la SNIF pour sa mise en œuvre réussie.

INTRODUCTION

L'effort concerté pour l'inclusion financière vise à ce que toutes les personnes, ménages et entreprises, indépendamment de leurs ressources, puissent accéder aux produits et services financiers appropriés, et les utiliser effectivement pour améliorer leur niveau de vie. Des pays dans le monde entier ont adopté les Stratégies Nationales d'Inclusion Financière (SNIF) pour atteindre leurs objectifs d'inclusion financière. La SNIF est un document contraignant qui déclare ce qu'un pays a l'intention d'accomplir, qui est fondé sur des objectifs clairs, et qui comprend des rôles et des responsabilités spécifiques. Les gouvernements et les banques centrales ont continué la poursuite du développement des SNIF pour permettre l'utilisation d'une large gamme de services et produits financiers de qualité, adaptés et accessibles à tous dans la population.

Le processus de la SNIF comporte plusieurs étapes comprenant des études diagnostiques, la collecte de données, l'engagement des parties prenantes, le développement de la stratégie, la mise en œuvre aussi bien que le suivi et l'évaluation (S&E - M&E en anglais). L'ampleur du travail nécessite des interventions aux niveaux macro, méso et micro aussi bien que de l'engagement d'une multitude de parties prenantes apportant des initiatives pertinentes à l'inclusion financière. Cependant, pour ce que toutes les activités opèrent de façon concordante, il faut un cadre bien défini pour coordonner les parties prenantes.

La coordination, dans son acception la plus simple est « l'acte de travailler ensemble harmonieusement »¹. Cependant, une description plus complète de ce que c'est que de coordonner implique le rassemblement des différents éléments d'un système complexe, ou d'une organisation, de façon cohérente pour faciliter le fonctionnement efficace des différentes entités et du système comme un tout².

La coordination des parties prenantes est normalement assurée par une entité ou organisation de coordination responsable de mener à bien l'inclusion financière dans un pays donné. L'organisme de coordination pourrait être une unité ou département dans la banque centrale, une structure ou organisation indépendante, ou bien une association publique privée.

Pour la mise en place effective des objectifs d'inclusion financière, il est absolument nécessaire de disposer des mécanismes robustes de coordination nationale ayant été préalablement mis en avant dans la SNIF.

La création d'une nouvelle structure de coordination peut représenter une forte démonstration de leadership au niveau national ou gouvernemental.

Ce document fournit des réflexions sur la façon de mettre en place les structures et les processus nécessaires pour assurer la gestion adéquate des parties prenantes de l'inclusion financière.

PUBLIC CIBLE

Cette note d'orientation vise à conseiller sur la coordination entre la SNIF et son public cible. Pour avoir une perspective plus complète, il est recommandé de consulter en plus de cette note la note d'orientation publiée en août 2016 intitulée :

> **Stratégies Nationales
d'Inclusion Financière :**
« Toolkit »³



1 MIT, 1990, What is Coordination Theory and How Can it Help Design Cooperative Work Systems. Disponible à : <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2396/SWP-3402-23946901-CCSTR-112.pdf?sequence=1>

2 English Oxford Living Dictionaries. Disponible à : <https://en.oxforddictionaries.com/definition/coordinate>

3 AFI, 2016, National Financial Inclusion Strategy - A Toolkit Guideline Note No. 20 Disponible à : <https://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/2016-08/Guideline%20Note-20%20FIS-Toolkit.pdf>

OBJECTIF ET FONDEMENT

L'objectif d'une structure de coordination est principalement celle de faciliter l'exécution de la SNIF à travers l'organisation et la gestion effectives des parties prenantes clé, aussi bien que par la mise en séquence et la priorisation des budgets pour les activités.

Le développement et la mise en œuvre d'une SNIF exigent la participation de diverses parties prenantes des secteurs public et privé (à travers et au-delà du secteur financier), y compris les agences de développement et la société civile. La participation de toutes les parties prenantes du secteur financier formel est nécessaire pour garantir leur participation active au développement et à la mise en place des politiques et des initiatives visant à augmenter l'accès et l'utilisation des services et produits financiers. Il est important de noter que la participation d'autres parties prenantes au-delà du secteur financier est également exigée pour faciliter les efforts des acteurs du secteur financier.

Une bonne structure de coordination est essentielle afin de garantir l'engagement de tous les acteurs. La gestion efficace, en plus de la gestion et la coordination des acteurs, augmente la collaboration et la participation en équipe. Elle stimule un meilleur soutien pour la SNIF, et promeut un sens profond de propriété et d'engagement vis-à-vis les diverses responsabilités. Ceci se traduit par une plus grande probabilité de réaliser les objectifs d'inclusion financière fixés. Ce qui suit montre les résultats spécifiques d'une bonne structure de coordination :

1. La collaboration entrelacée entre tous les acteurs se traduit dans une efficace position d'autorité en matière d'inclusion financière.
2. En tant que pays, les parties prenantes peuvent accomplir davantage en termes d'inclusion financière en travaillant ensemble.
3. Chaque acteur a un sens de propriété de ses responsabilités et travaille vers la réalisation de son but.
4. Chaque acteur est responsable et efficace ; par conséquent le suivi des résultats devient très simple d'accomplir pour la partie prenante leader.
5. Sur la base de la connaissance mutuelle entre les parties prenantes, elles peuvent compter sur l'appui continu des autres acteurs dans le processus de mise en œuvre.

COORDINATION ENTRE PARTIES PRENANTES

Il y a de différents mécanismes ou méthodologies en matière de coordination de parties prenantes qui sont utilisés dans les différents pays.

Quelques-uns des modèles identifiés et qui ont été adoptés par des organismes de coordination pour le faire efficacement, sont les suivants :

1. LE MODÈLE CONSULTATIF

Un modèle consultatif nécessite d'une structure bien définie sous forme de groupe de travail ou de comité de direction. Cette structure engage les membres des différentes agences des secteurs public et privé à se rencontrer périodiquement et à discuter la mise à jour des plans d'inclusion financière. Les recommandations issues de ces réunions fournissent généralement l'information nécessaire pour l'avancement du programme d'inclusion financière.

2. LE MODÈLE FONDÉ SUR UN MANDAT

Tel que le nom l'indique, ce modèle implique un mandat sur les acteurs pour effectuer certaines tâches et pour atteindre les buts établis dans la SNIF. Dans ce modèle l'unité de coordination veille à ce que les buts d'inclusion financière soient atteints et que la mise en œuvre soit entreprise par les acteurs pertinents.

3. LE MODÈLE ASSOCIATIF

Ce modèle dépend du développement des relations entre les agences chargées de la mise en œuvre. L'unité de coordination travaille main dans la main avec les agences pertinentes pour veiller à ce que les buts d'inclusion financière soient atteints. Dans ce modèle, la collaboration est essentielle et on s'attend à ce que tous les acteurs pertinents appliquent des initiatives contribuant aux objectifs généraux.

4. LE MODÈLE DE PRISE DE DÉCISIONS

Dans ce modèle, les parties prenantes se réunissent et décident ensemble les actions pour l'avancement de l'inclusion financière dans le pays. Le gouvernement honore ces décisions qui peuvent, par exemple, être prises dans un forum consultatif formel d'un acteur donné, en instruisant les institutions de régulation pertinentes de mener à bien les plans d'action.

MÉCANISMES D'APPUI

Les parties prenantes des programmes d'inclusion financière sont normalement recrutées dans les principaux domaines d'intervention sur la base des objectifs d'inclusion financière d'un pays. Ces domaines peuvent comprendre, sans limite stricte, ceux des paiements, de l'épargne, du crédit, de l'assurance, des pensions et des marchés boursiers.

Les acteurs peuvent appartenir soit au secteur public ou au privé, ou aux deux ; par exemple les autorités financières du secteur, les fournisseurs de services financiers, les opérateurs de réseaux d'argent mobile, les organisations non gouvernementales (O.N.G.), les organismes gouvernementaux ou internationaux. Leur participation à la mise en œuvre de la stratégie d'inclusion financière ouvre des perspectives précieuses sur le secteur et facilite leur engagement vis-à-vis les interventions pour l'inclusion financière.

Il y a plusieurs mécanismes pouvant être appliqués en appui des modèles de parties prenantes. Le chercheur canadien Henry Mintzberg⁴ souligne le fait que pour accomplir effectivement n'importe quelle tâche, il faut équilibrer deux exigences quelque peu contradictoires :

- > La division du travail de la tâche en sous-tâches dans le but de la spécialisation
- > La coordination de ces sous-tâches pour accomplir la tâche générale

En outre, Mintzberg identifie six mécanismes de coordination qui sont les suivants :

1. AJUSTEMENT MUTUEL

La coordination du travail est rendue possible par un processus de communication informel entre les personnes, ce qui conduit au travail interdépendant.

2. SURVEILLANCE DIRECTE

La coordination est atteinte par quelqu'un ayant pris la responsabilité du travail des autres.

3. NORMALISATION DES MÉTHODES DE TRAVAIL

La coordination est rendue possible en indiquant le contenu de travail dans les normes ou routines devant être suivies.

4. NORMALISATION DES EXTRANTS

La coordination s'obtient par le biais de la communication et la clarification des résultats attendus. Les différentes actions requises pour atteindre un but ne sont pas prescrites.

5. NORMALISATION DES COMPÉTENCES ET DES CONNAISSANCES

La coordination est le résultat de la spécification et la normalisation de la formation et de l'éducation. Les gens sont formés pour savoir ce qu'ils peuvent attendre des autres, ce qui permet de se coordonner presque automatiquement.

6. STANDARDIZATION OF NORMS

Les règles sont normalisées et la socialisation est employée pour établir des valeurs et des croyances communes de façon à ce que les gens travaillent vers les attentes partagées.

La force motrice pour une coordination efficace, en particulier en ce qui concerne la mise en œuvre d'une SNIF, provient du besoin de :

- > Avoir de la visibilité pour la nécessaire surveillance des interventions dans le but d'améliorer l'accès aux produits et aux services financiers.
- > Veiller à ce que les acteurs engagés dans la mise en œuvre se sentent propriétaires et responsables.
- > Réduire la duplication d'efforts et réduire les coûts.

4 <https://www.provenmodels.com/17/six-coordination-mechanisms/henry-mintzberg>

RECENSER ET SEGMENTER LES PARTIES PRENANTES

La coordination des parties prenantes de l'inclusion financière comporte le recensement des acteurs et l'identification/la catégorisation de leurs intérêts et contributions clé. Les consultations en profondeur avec les parties prenantes pertinentes sont de grande importance dans le but de recenser et segmenter effectivement les acteurs.

Dans ce processus il est important de comprendre et d'intérioriser les facteurs qui vont les amener à prioriser la mise en œuvre de la SNIF.

Il est très important de comprendre l'impact potentiel que la coordination entre parties prenantes aura sur la mise en œuvre de la SNIF et de veiller à ce que les acteurs travaillent vers l'objectif accordé. Le recensement des parties prenantes peut avoir lieu dans les quatre phases qui suivent.

Sur la base de ce qui précède, les acteurs de l'inclusion financière peuvent être classés dans les quatre catégories du Tableau 1.

La segmentation des parties prenantes dépendra des buts et des résultats principaux établis dans la SNIF. Les acteurs facilitant le plus efficacement l'aboutissement de certaines tâches et résultats seront groupés naturellement ensemble. Une segmentation plus poussée peut être employée au moyen de la détermination et l'attribution de rôles et responsabilités spécifiques.

FIGURE 1 : PHASES CLÉS DU RECENSEMENT DES PARTIES PRENANTES

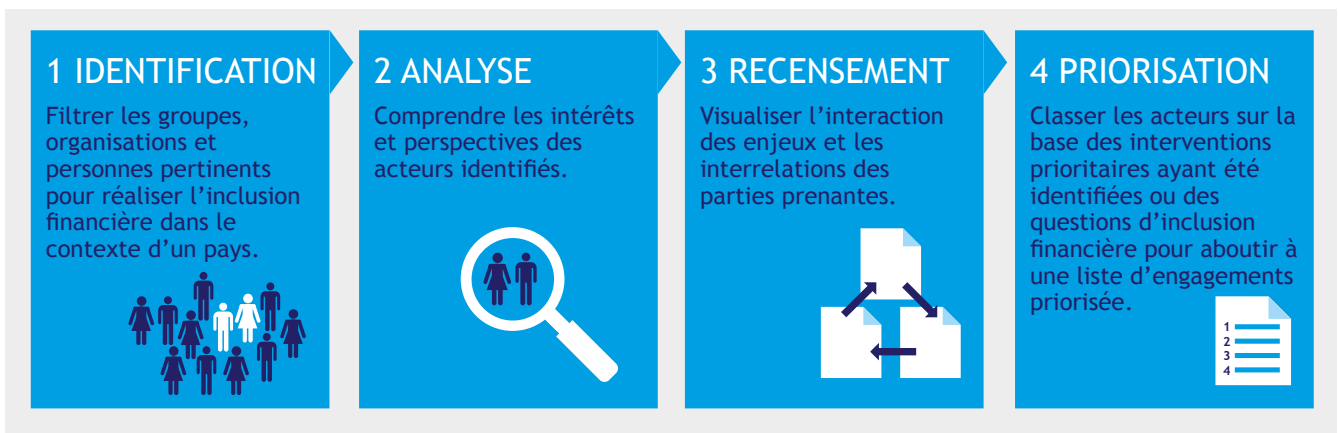


TABLEAU 1 : CLASSIFICATION DES PARTIES PRENANTES

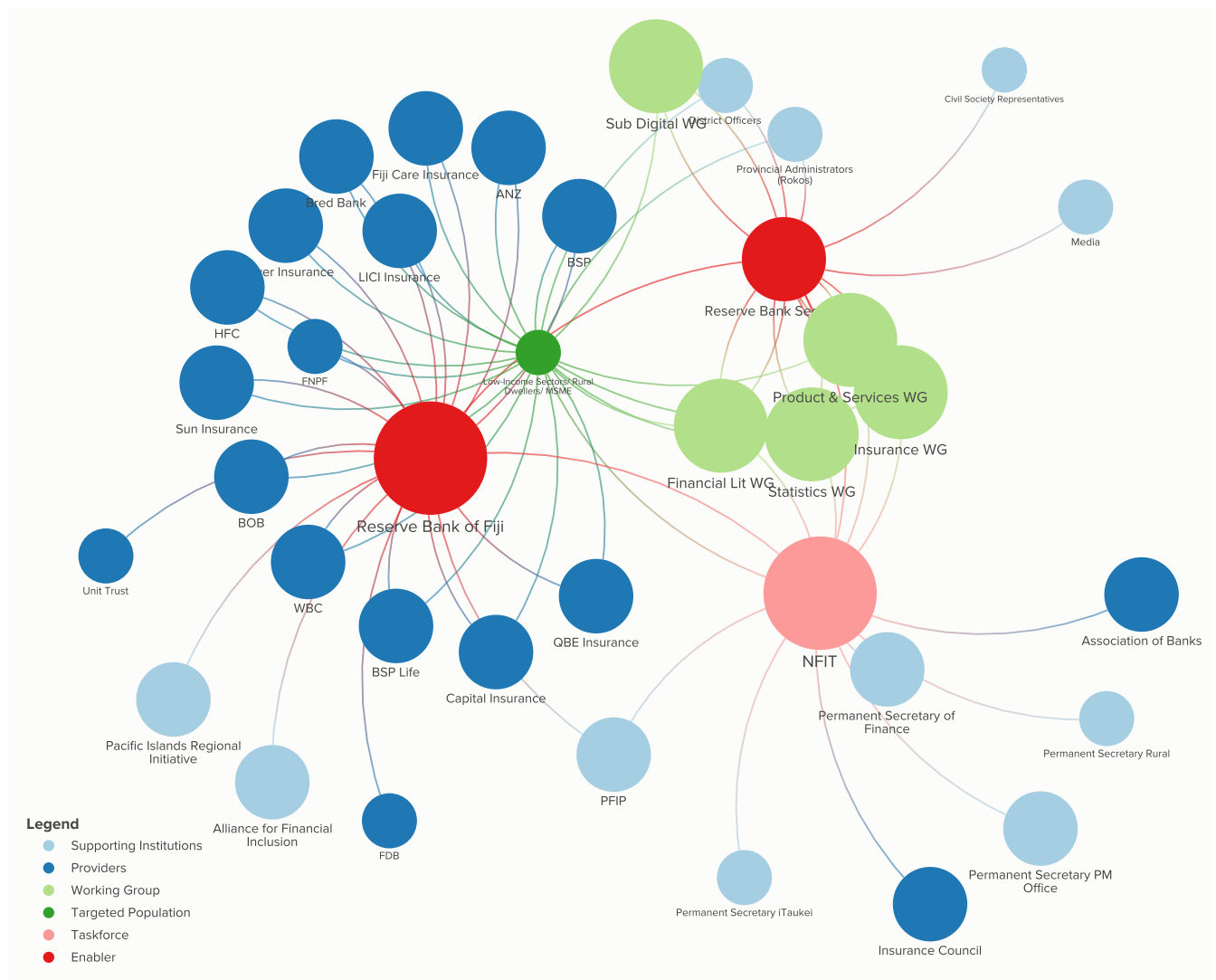
CATÉGORIE	DESCRIPTION	BÉNÉFICES/INTÉRÊTS PERÇUS
FOURNISSEURS	Institutions qui fournissent les produits et services financiers, et leurs partenaires fournisseurs de technologie et d'infrastructure.	L'inclusion financière appuie l'augmentation durable de la clientèle et l'expansion du bilan des fournisseurs de services financiers.
FACILITATEURS	Institutions responsables d'établir les normes et les politiques en matière d'inclusion financière, y compris les régulateurs et les institutions publiques.	Les institutions de régulation dans le secteur financier donnent le ton pour l'accès amélioré aux services financiers. En contrepartie, les fonctions de supervision et de régulation se voient améliorées comme résultat de la visibilité augmentée et de la participation.
INSTITUTIONS DE SUPPORT	Institutions pouvant fournir de l'assistance technique et financière dans le but de l'inclusion financière.	Les institutions de soutien qui ont pour mandat global de réduire la pauvreté dans le monde grâce à l'inclusion financière peuvent réussir en soutenant la mise en œuvre du SNIF.
POPULATION CIBLE	Les groupes financièrement exclus comprennent généralement les secteurs à faible revenu, les résidents ruraux, les micro, petites et moyennes entreprises (MPME), etc.	Les segments financièrement exclus deviennent autonomisés grâce à l'inclusion financière et peuvent s'engager dans des activités économiques, gagner davantage de revenus, embaucher plus de monde et améliorer le bien-être général des ménages.

8
COORDINATION EFFICACE DES PARTIES
PRENANTES POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UNE
STRATÉGIE NATIONALE D'INCLUSION FINANCIÈRE

Des outils tels que Kumu⁵ peuvent être utilisés dans le but de visualiser la participation des parties prenantes. Kumu est une plateforme puissante de visualisation pour recenser les niveaux d'engagement des parties prenantes et mieux comprendre leurs interrelations. La Figure 2 ci-dessous montre une carte qui aide à visualiser la coordination des acteurs d'un pays. Elle met en relief les 43 acteurs engagés dans la mise en œuvre de la SNIF aux îles Fidji montrant plus de 120 liens entre eux.

Ces chiffres changent d'un pays à l'autre selon l'ampleur des efforts d'inclusion financière du pays, laquelle dépend à son tour d'autres facteurs tels que la population et la dimension géographique du pays. Kumu permet également de choisir séquentiellement un ou plusieurs acteurs de façon à améliorer la planification et l'engagement des parties prenantes de façon interactive.

FIGURE 2 : CARTE DES PARTIES PRENANTES DE LA SNIF AUX ILES FIDJI
(PRODUITE PAR VEREIMI LEVULA ET LE DR. ANDREW LEVULA)



5 Carte des parties prenantes. Disponible à : <https://www.kumu.io>

APPROCHES

La coordination de la SNIF exige la mise en place des structures de comités à plusieurs niveaux, chacun ayant ses propres termes de référence (TdR) qui se concentreront surtout dans l'engagement des acteurs. Cette approche facilitera l'aboutissement des objectifs de la SNIF avec les acteurs concernés.

1. COMITÉ DE DIRECTION POUR LA COORDINATION DES PARTIES PRENANTES

Le comité de direction surveillera la réalisation des objectifs et des buts de la SNIF, avec l'appui du (des) comité (s) technique (s) ou des groupes de travail. Le comité de direction établit les liens entre les alliés de la finance inclusive et veille à ce que les engagements du gouvernement et de tous les acteurs soient accomplis. Le comité de direction veille en plus à ce que les fonds alloués à la réalisation des objectifs d'inclusion financière soient correctement et responsablement utilisés.

Les membres du comité de direction comprennent :

- i. Les ministres ou les hauts représentants des ministères clé du gouvernement
- ii. Le gouverneur, ou sous-gouverneur de la banque centrale
- iii. Les chefs des organismes de régulation financière non-bancaires (pensions, assurance et marchés financiers, entre autres)
- iv. Les leaders des ONG identifiées comme des acteurs de l'IF
- v. Le directeur du programme national/organisme responsable de l'IF
- vi. Les leaders des institutions de financement du développement (IFD)
- vii. Les leaders des coopératives d'épargne et crédit (CEC)
- viii. Les leaders des finances rurales
- ix. Les leaders des institutions de crédit (banques ou non-banques)
- x. Les organismes de régulation des télécommunications

2. COMITÉS TECHNIQUES OU GROUPES DE TRAVAIL POUR LA COORDINATION DE LA SNIF

Les comités techniques ou les groupes de travail sont chargés directement de la coordination des parties prenantes dans la mise en place de la SNIF.

Les comités techniques ou groupes de travail comprennent :

- > Les systèmes de paiement : fournis par les banques et les compagnies de télécommunications privées
- > Les régulateurs/chefs de surveillance bancaire
- > Les régulateurs/chefs de la surveillance des organisations non-bancaires (pensions, assurance et marchés financiers, entre autres)

On peut déterminer une large catégorisation des travaux de la SNIF au moyen de laquelle des comités ou des groupes de travail techniques peuvent être chargés de la coordination de la mise en œuvre.

À cet égard, on peut choisir les membres de ces groupes techniques, ou de travail, sur la base des diverses spécialisations et expertises des parties prenantes des grandes catégories de travail déjà déterminées.

Un département, groupe de travail, secrétariat ou unité d'inclusion financière, soit dans une structure existante ou en tant qu'institution autonome, devrait assurer le niveau désiré de leadership effectif et le financement des comités. Il devrait également assurer les fonctions de secrétariat des comités. Idéalement, ce département/unité devrait s'établir en tant que propriétaire du programme d'inclusion financière et se responsabiliser de l'animer. En tant que propriétaire du programme, l'unité devrait être responsable de la collection et de la validation des données soumises et publiées. L'unité doit posséder l'expertise appropriée en matière d'inclusion financière dans le pays et avoir la capacité de coordonner la mise en place d'une stratégie et de fournir des informations et des commentaires (feedback) aux parties prenantes institutionnelles.

Il est important qu'un plan d'activités de travail et un budget soient établis et considérés par les comités respectifs pour veiller à ce qu'ils soient adéquatement assumés et qu'il y ait du consensus en matière d'approche et des priorités de mise en œuvre. Le budget nécessaire pour la coordination de la SNIF doit donc être préparé pour l'approbation du comité de direction. Les autres parties prenantes doivent préparer et appuyer les budgets nécessaires pour la mise en œuvre des actions spécifiques aux institutions tombant sous leur responsabilité. Les agences et institutions qui sont des parties prenantes dans les plans d'action peuvent coopérer et développer des projets communs en matière budgétaire. Il est également important de comprendre que le processus de budgétisation est influé par la complexité du modèle spécifique au pays.

Il est tout aussi important que des ressources adéquates soient non seulement prévues, mais également libérées à temps pour la mise en œuvre efficace des activités. Pour veiller à la transparence, il est idéal d'évaluer la mise en œuvre des diverses activités et réformes aussi bien que de l'utilisation du budget pour déterminer le niveau du progrès et l'impact de la mise en place de la stratégie.

Il convient de noter que le choix de l'approche sera aussi influencé en grande partie par le programme d'inclusion financière du pays au vu de son environnement politique, économique et social et de la disponibilité de ressources. Il s'ensuit que les choix peuvent donc être divers et comprendre des variations dans les approches qui s'adaptent le mieux aux circonstances du pays.

EXPÉRIENCES DES PAYS

Les pays qui mettent en place une SNIF ou qui se trouvent encore dans le processus de sa formulation ont suivi la pratique générale de l'apprentissage des expériences des autres pays.

Il y a jusqu'à présent 48 pays ayant une SNIF. La littérature sur l'inclusion financière souligne l'importance des mécanismes efficaces de coordination pour la mise en place réussie des stratégies nationales.

L'élaboration des politiques d'inclusion financière comprend des multiples parties prenantes du secteur public. Par exemple, en Sierra Leone, la responsabilité institutionnelle de l'inclusion financière incombe à la Bank of Sierra Leone, le ministère des finances, le ministère du commerce et de l'industrie, et le ministère de l'agriculture. En Tanzanie, sept ministères sont concernés. En Mozambique, les institutions importantes qui sont responsables de la mise en œuvre de la SNIF comprennent cinq ministères, en plus des organismes régulateurs du secteur financier. En Zambie, le Ministère des Finances est le leader au niveau politique de la mise en œuvre de la SNIF, et la Bank of Zambia se charge de diriger la mise en place technique ; chacun d'eux possède une unité d'inclusion financière de même que les régulateurs du secteur financier doivent disposer d'un bureau d'inclusion financière. En Indonésie, en plus de la Bank Indonesia, neuf ministères participent dans l'inclusion financière. En Philippines ce sont 15 ministères et organismes gouvernementaux qui participent dans le processus de la SNIF.

Les îles Fidji, les îles Salomon, le Vanuatu, et le Rwanda ont tous établis des Groupes de Travail d'Inclusion Financière (NFIT en anglais), tous présidés par leur banque centrale. La République Démocratique du Congo, qui est en cours de formuler une SNIF, a également établi un NFIT. La Namibie a créé un Conseil financier interministériel d'inclusion financière et un organisme consultatif. Le Brésil a lancé une association nationale pour l'inclusion financière en novembre 2011, et le Mexique a créé un Conseil national pour l'inclusion financière à la même année.

Le Nigéria a créé un secrétariat d'inclusion financière au sein de la banque centrale pour se charger du travail du jour le jour d'information, de coordination et de mise en place. Cependant, une entité séparée (la Financial Services Regulation Coordination) a été chargée de donner des lignes directrices stratégiques pour le processus de mise en œuvre, et de coordonner les initiatives des différents organismes de régulation spécifiques. Le secrétariat d'inclusion financière à la

Bank of Nigeria comprend trois bureaux : le bureau de coordination de stratégies, le bureau de gestion des données, et l'unité de gestion de programmes. Chacune de ces fonctions se trouve sous la direction du chef du secrétariat. Ce secrétariat appuie la majorité des responsabilités du jour le jour de mise en place et de coordination.

SUIVI ET ÉVALUATION

La nécessité de disposer d'un cadre solide pour le suivi et l'évaluation (S&E) pour une SNIF est universellement reconnue. Un bon système de S&E suit les progrès et fournit des informations en temps réel permettant d'ajuster la politique et les processus de mise en œuvre, et de prendre d'autres mesures pour garantir que la SNIF est en bonne voie.

Ceci comprend la mesure de l'efficacité de l'engagement des parties prenantes dans la structure de coordination et des processus pour l'aboutissement de la SNIF. Le cadre de S&E devrait fournir aux organismes pertinents les ressources humaines appropriées pour une consultation effective sur la mise en œuvre de la SNIF. Un objectif clef du S&E est de déterminer si la stratégie a été capable de mener à bien ses objectifs, ou s'il faut la raffiner à un moment donné.

Celui-ci est un aspect important que les décisionnaires devraient considérer la possibilité d'introduire pour disposer d'un mécanisme de feedback aux délais minimaux pour faciliter les évaluations.

Comme il arrive avec les autres phases du processus de la SNIF, la coordination est une composante clé pour le S&E. L'engagement effectif des parties prenantes facilite la collecte homogène d'informations nécessaires pour calibrer l'état et l'efficacité des initiatives en cours dans le cadre des plans d'action. De même, la coordination permet la communication des résultats acquis aux acteurs appropriés. Ceci est considéré essentiel pour soulever des discussions qui nourrissent les plans succédant la SNIF.

RISQUES ET MESURES DE MITIGATION

La conceptualisation et la réalisation d'une stratégie nationale sont susceptibles d'encourir des risques ; par conséquent il est important de les identifier et de concevoir des mesures de mitigation pour les aborder.

Les risques liés à une structure de coordination inexistante, ou défectueuse, peuvent produire une SNIF incapable d'aboutir aux objectifs prévus. Le Tableau 2 ci-dessous met en relief les risques potentiellement encourus dans la coordination d'une SNIF, et les plans pour les mitiger.

Une structure/un processus efficace de coordination, par définition, doit aider à réduire au minimum le nombre et l'importance de risques pour les résultats d'une SNIF.

L'identification, le suivi et la mitigation subséquente des risques liés à la coordination et aux processus doivent continuer à faire partie de l'évaluation de la SNIF.

TABLEAU 2 : RISQUES ET MESURES DE MITIGATION POUR LA COORDINATION ET LA MISE EN PLACE DES STRATÉGIES NATIONALES D'INCLUSION FINANCIÈRES

LES RISQUES	COMMENT ILS AFFECTENT L'INCLUSION FINANCIÈRE	PLANS DE MITIGATION
MANQUE D'ACCEPTATION ET DE CONFORMITÉ DE LA PART DES ACTEURS CLÉS	Il y a la possibilité de perdre l'acceptation de la part d'une partie prenante, ou sa coopération, ce qui met en danger l'aboutissement des objectifs fixés.	<ul style="list-style-type: none"> > Établir des termes de référence pour la conformité et la coordination entre acteurs clés. > Engager des communications ouvertes et fréquentes avec les acteurs clé pour leur donner l'opportunité d'exprimer leurs inquiétudes et d'aborder les enjeux importants de façon opportune.
MANQUE DE COOPÉRATION DES PARTIES PRENANTES	L'incapacité des acteurs à constituer un front commun peut empêcher une coordination efficace.	<ul style="list-style-type: none"> > Sensibiliser les parties prenantes au sujet de l'impact direct et indirect de leurs contributions sur le succès de la stratégie et mettre de relief leur importance.
RETARDS DANS L'ADOPTION DES LOIS ET RÉGULATIONS NÉCESSAIRES	Une exécution plus lente des initiatives d'inclusion financière.	<ul style="list-style-type: none"> > Établir des dates limites réalistes permettant la possibilité des retards dans l'adoption des réglementations nécessaires.
LACUNES DE RÉGULATION IMPRÉVUES MENAÇANT LA MISE EN ŒUVRE	L'incapacité de mettre en place les initiatives d'inclusion financière.	<ul style="list-style-type: none"> > Revoir de façon périodique les réglementations impactant les initiatives d'inclusion financière. > Publier des circulaires permettant une certaine forme d'autorisation normative à la continuation de la mise en œuvre des initiatives d'inclusion financière.
MANQUE DE RESSOURCES FINANCIÈRES ADÉQUATES POUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS IDENTIFIÉES	Le manque de financement pourrait affecter la mise en place harmonieuse et diligente des initiatives. Ceci pourrait causer des déséquilibres et de l'inefficacité.	<ul style="list-style-type: none"> > Coordonner le budget avec les parties prenantes clés. > Suivre, gérer et justifier de façon transparente les fonds alloués.
COMMUNICATION INEFFICACE	Les communications inadéquates peuvent poser des problèmes pour la compréhension de la nature de quelques lignes d'action importantes et de l'engagement nécessaire pour les mener à bien.	<ul style="list-style-type: none"> > Créer un plan formel de communications définissant quelles parties prenantes doivent recevoir des informations spécifiques, quand, et aussi bien les canaux appropriés pour les faire parvenir et pour en obtenir les réactions.
INERTIE DANS LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS PRÉVUES OU IDENTIFIÉES	Des initiatives n'ayant aucune incidence sur l'inclusion financière.	<ul style="list-style-type: none"> > Garantir qu'un cadre robuste de S&E est en place et que les comptes rendus soient partagés avec les parties prenantes clés.

CONCLUSION

À travers les quatre phases principales des processus de la SNIF pour la collecte de données, la formulation de la stratégie, la mise en place et le suivi et l'évaluation, la coordination agit en tant qu'élément vital permettant l'aboutissement des objectifs établis.

Des structures appropriées de coordination doivent être mises en place dès le début pour que le programme d'inclusion financière soit fructueux dans un pays. Les détails du programme d'inclusion financière fourniront des idées et perspectives à la structure de coordination, une première étape importante étant le besoin d'identifier convenablement les parties prenantes et les interrelations qui sont nécessaires entre elles. Ceci aidera dans le développement d'une structure adaptée à l'objectif visé.

Les structures de coordination, bien que diverses à travers les juridictions, doivent posséder certaines caractéristiques communes :

- > La durabilité au jour le jour d'un organisme servant de point focal permanent, de coordinateur de base et de leader de l'inclusion financière (interne/ externe), tel qu'un secrétariat, un département ou une unité.
- > L'existence d'une solide expertise technique qui forge les activités complémentaires des parties prenantes.
- > Des données crédibles et des fonctions S&E créant et suivant des politiques d'inclusion financière basées sur des fondements solides.
- > De la vigilance continue en matière des risques pouvant surgir dans la structure de coordination et de mise en œuvre de la SNIF - il doit y avoir de l'inclusion à l'égard des parties prenantes nationales et locales de façon à diffuser les impacts des efforts d'inclusion financière.

ACRONYMES

AFI	Alliance for Financial Inclusion
BC	Banque Centrale
IFD	Institutions de Financement au Développement
IF	Inclusion Financière
AIF	Agence d'Inclusion Financière
MAP	Making Access Possible
MPME	Micro Petites et Moyennes Entreprises
MF	Ministère des Finances
SNIF	Stratégie Nationale d'Inclusion Financière
NFIT	National Financial Inclusion Taskforce
ONG	Organisation Non Gouvernementale
CEC	Coopérative d'Épargne et de Crédit
S&E	Suivi et Evaluation
SSA	Sub-Saharan Africa
TdR	Termes de Référence

ANNEXES

1. QUESTIONNAIRE NATIONAL

1. Veuillez indiquer votre pays
2. Modalité de stratégie d'inclusion financière : isolée, stratégie du secteur financier, stratégie générale de développement, autre (indiquez SVP)
3. Étape de la stratégie d'inclusion financière (SIF) et description de la SIF (expliquez brièvement). Veuillez fournir des informations sur l'état de la SIF (formulation vs mise en œuvre) et sur l'échéancier de la SIF (dates de lancement, approbation et adoption)
4. Leadership (qui dirige la SIF ?)
Veuillez fournir des informations détaillées concernant le rôle du leader (par exemple, banque centrale, ministère des finances, département du trésor etc.) et pourquoi cet organisme s'est vu confier le leadership (par exemple, parce qu'il a été désigné, par recommandation des parties prenantes, antécédents solides et légitimité historique etc.)
5. Mécanisme de coordination nationale : quelle organisation ou organisme est responsable en matière de coordination ; si possible dessinez un tableau. Veuillez fournir des informations au sujet des rôles spécifiques des acteurs engagés dans les mécanismes de coordination nationale avec une brève description de chacun d'eux, et pourquoi ont-ils été affectés ou associés en tant que membres du mécanisme de coordination.
6. Points forts de la coordination nationale et du leadership
7. Défis en matière de leadership et de coordination nationale
8. Leçons tirées
9. Veuillez indiquer d'autres questions importantes en matière de leadership ou de coordination nationale.

2. LISTE DES PAYS AYANT RÉPONDU AU QUESTIONNAIRE

1. Le Bangladesh
2. Le Bhoutan
3. Le Burundi
4. Le Cambodge
5. La Colombie
6. Le Costa Rica
7. La République Démocratique du Congo
8. L'Eswatini
9. Les Îles Fidji
10. Haïti
11. L'Inde
12. L'Indonésie
13. Le Lesotho
14. Madagascar
15. Le Mexique
16. Le Mozambique
17. Le Nigéria
18. La Palestine
19. Le Pérou
20. Les Philippines
21. La République Turque
22. Le Samoa
23. Le Sao-Tomé-et-Principe
24. Le Sénégal
25. Les Îles Salomon
26. Le Tadjikistan
27. La Tanzanie
28. L'Ouganda
29. Le Vanuatu
30. La Zambie

Alliance for Financial Inclusion

AFI, Sasana Kijang, 2, Jalan Dato' Onn, 50480 Kuala Lumpur, Malaysia
t +60 3 2776 9000 e info@afi-global.org www.afi-global.org

 Alliance for Financial Inclusion  AFI.History  @NewsAFI  @afinetwork