FINANCE

Sous la direction de
Joanna LEDGERWOOD
avec Julie EARNE et Candace NELSON

Nouveau manuel de Microfinance

Une approche écosystémique

AFD
AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT
GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE
ECONOMICA

Nouveau manuel de Microfinance

Une approche écosystémique

Collection Finance

dirigée par Yves Simon, Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Nouveau manuel de Microfinance

Une approche écosystémique

Sous la direction de

Joanna LEDGERWOOD

avec Julie EARNE et Candace NELSON

AFD
AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

ECONOMICA
49, rue Héricart, 75015 Paris

This work was originally published by The World Bank in English as *The New Microfinance Handbook: A Financial Market System Perspective* in 2013. This French translation was arranged by the Agence Française de Développement. The Agence Française de Développement is responsible for the quality of the translation. In case of any discrepancies, the original language will govern.

*

Cet ouvrage a été publié initialement en anglais par la Banque mondiale sous le titre *The New Microfinance Handbook: A Financial Market System Perspective* en 2013. La présente version française a été supervisée par l'Agence Française de Développement, qui est responsable de la qualité de la traduction. En cas de divergences linguistiques, la version anglaise originelle prévaudra.

Les observations, interprétations et opinions qui sont exprimées dans cet ouvrage ne reflètent pas nécessairement les vues de la Banque mondiale, de son Conseil des Administrateurs ou des pays que ceux-ci représentent, ni celles de l'Agence Française de Développement. La Banque mondiale ne garantit pas l'exactitude des données citées dans cet ouvrage. Les frontières, les couleurs, les dénominations et toute autre information figurant sur les cartes du présent ouvrage n'impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire quelconque et ne signifient nullement que l'institution reconnaît ou accepte ces frontières.

Illustration de couverture : Broderie réalisée par Kaross Studio, à Letsetele en Afrique du Sud. Reproduite avec la permission de Gerhard Coetzee, qui a commandé l'œuvre. Traduction des termes apparaissant dans l'image : ABSA : Banque ; CASH LOAN : Guichet de prêts en espèces ; KAART : Jeu de cartes ; LOBOLA : Négociation d'une dot avant un mariage ; PENSION : Allocations de retraite ; SAB : South African Breweries (Brasseries) ; SELLING FOOD : Épicerie ; STOKVELA : Association rotative d'épargne et de crédit (AREC).

The New Microfinance Handbook: A Financial Market System Perspective
Copyright © 2013 by International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank

Nouveau Manuel de Microfinance : Une approche écosystémique
Copyright © 2018 Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement / La Banque mondiale

Toutes demandes relatives aux droits et licences sont à adresser à :
World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW,
Washington, DC 20433, USA; e-mail : pubrights@worldbank.org.

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés : **www.economica.fr**

Éditions Economica
49, rue Héricart 75015 Paris

1re édition française, 2018
ISBN 978-2-7178-6931-6

Éloges pour l'édition anglaise

« Les services financiers permettent de lisser le flux de trésorerie, de se constituer un patrimoine, de faire des investissements productifs et, crucialement, de gérer les risques. En améliorant la portée de services financiers qui soient à la fois abordables et qui répondent aux besoins variés des femmes et des hommes pauvres, nous pouvons contribuer de manière significative au développement économique et à l'amélioration de la qualité de vie des populations, deux objectifs clés des praticiens aussi bien que des décideurs politiques ».

– **Maria Otero**, ancienne PDG d'ACCION International.

« L'évolution de la microfinance vers l'inclusion financière a véritablement commencé lorsque nous avons compris que les clients avaient besoin de services variés, tels que des services d'épargne, de paiement, d'assurance ainsi que des prêts. Le *Nouveau manuel de microfinance* reflète la leçon que nous avons apprise il y a de nombreuses années, à savoir que le partage des connaissances et des meilleures pratiques est primordial pour permettre aux fournisseurs, aux décideurs politiques et à aux autres acteurs de continuer à innover, adapter et étendre les services financiers afin de proposer une réelle valeur ajoutée aux clients, d'une manière responsable. »

– **Sa Majesté la reine Máxima des Pays-Bas**, mandataire spéciale du Secrétaire général des Nations Unies pour la promotion de l'inclusion financière en faveur du développement (UNSGSA).

« Le *Nouveau manuel de microfinance* comble une lacune importante dans les publications sur l'inclusion financière. Je suis très satisfaite de constater qu'une attention particulière est accordée aux consommateurs et à leurs besoins. Cette nouvelle approche, ainsi que l'apparition de modèles de prestation de services basés sur la technologie, font partie des plus grands

changements ayant eu lieu dans le domaine de la microfinance au cours des 15 dernières années. Je suis sûre que, grâce à l'adoption d'une approche écosystémique et à la réalisation d'une synthèse de l'ensemble des tendances actuelles en un seul volume, cet ouvrage servira de référence pendant de nombreuses années pour la communauté importante et grandissante de ceux qui œuvrent en faveur de l'inclusion financière. »

– **Brigit Helms**, auteure de l'ouvrage *Access for All.*

« Les services financiers venant appuyer l'accumulation d'actifs, l'investissement et la gestion des risques, sont nécessaires aux personnes de tout âge dans les situations d'après-conflit et les marchés de frontière. Dans le *Nouveau manuel de microfinance*, les auteurs soulignent l'importance d'une bonne compréhension des besoins des clients et la nécessité de créer un secteur financier plus inclusif. Cet ouvrage constitue une excellente ressource permettant d'aborder plus facilement le secteur très varié de la microfinance malgré ses mutations accélérées. »

– **Ellen Johnson Sirleaf**, présidente du Liberia de 2006 à 2018.

« Les vies des personnes pauvres sont complexes ; les biens, les services et les commodités dont ils ont besoin pour échapper à la pauvreté et les moyens par lesquels ils y parviennent le sont également. Il est illusoire de penser qu'il suffirait d'appliquer des solutions toutes faites. Notre défi en tant que responsables des politiques de développement, chercheurs et praticiens dans tous les domaines, que ce soit celui de la finance, de l'agriculture, de la santé ou de l'éducation, consiste à comprendre cette complexité et à y répondre de façon à aider à construire des systèmes socio-économiques diversifiés et flexibles qui soient en mesure d'apporter une réponse viable aux besoins des pauvres, et ce à grande échelle.

Le *Nouveau manuel de microfinance* reflète ce défi. Il va au-delà du débat sur la microfinance de détail lancé par le premier *Manuel de microfinance* pour se concentrer davantage sur la nécessité de comprendre et de renforcer l'écosystème financier compris au sens plus large, en tant que condition essentielle permettant d'améliorer réellement le fonctionnement des marchés au profit des femmes et des hommes pauvres, en les rendant plus inclusifs et plus responsables. Ce changement de perspective a des conséquences importantes pour les agences de développement, exigeant d'elles une attribution de subventions plus intelligemment ciblées, la collaboration avec différents types de partenaires et des interventions de nature plus catalytique. »

– **Robert Hitchens**, directeur du Springfield Centre, Royaume-Uni.

« La première édition du *Manuel de microfinance* a été au cœur de nos programmes de formation pendant des années et cette seconde édition est encore plus complète. Joanna Ledgerwood et les différents contributeurs

ont procédé à une actualisation complète de l'ensemble des sections de l'ouvrage. De nouvelles sections reflètent les progrès réalisés dans le domaine et vont au-delà du crédit et de l'épargne pour s'intéresser désormais à la micro-assurance, aux transferts financiers et aux systèmes de paiement. Le *Manuel* continue à être le meilleur recueil de pratiques des services financiers pour les pauvres et je ne saurais trop le recommander. »

– **Robert Peck Christen**, président du Boulder Institute for Microfinance et professeur à la Maxwell School of Citizenship and Public Affairs à Syracuse University.

« Avec tout ce jargon sur l'inclusion financière et les écosystèmes financiers, il est très utile d'avoir à disposition un descriptif clair et réfléchi des différentes composantes, et de la manière dont celles-ci s'imbriquent, formant ainsi un socle de connaissances permettant de mieux agir. C'est ce que permet le *Nouveau manuel de microfinance*. La nouvelle édition atteste de l'importance des progrès de la pensée systémique sur le rôle de la microfinance dans le système financier. »

– **David Porteous**, directeur général de Bankable Frontier Associates.

« Une nouvelle pensée de la microfinance s'est développée au cours de la dernière décennie, portant une plus grande attention sur les besoins financiers des ménages plutôt que sur ceux des seules entreprises. Le *Nouveau manuel de microfinance* en présente les idées essentielles ainsi que la manière dont elles peuvent être mises en pratique. Une lecture incontournable pour quiconque travaille dans la microfinance. »

– **Jonathan Morduch**, professeur de politiques publiques et d'économie à la New York University et co-directeur de l'ouvrage *Banking the World: Empirical Foundations of Financial Inclusion*.

« Cet ouvrage fera date dans l'histoire de la finance. Le *Nouveau manuel de microfinance* recense et analyse la forte expansion et l'approfondissement de notre connaissance des produits et services orientés sur les demandes des clients ainsi que de notre compréhension des institutions qui en permettent le bon fonctionnement. Parmi les différentes discussions sur les avancées, les innovations et les percées du secteur dont il est fait état, il faut notamment relever celles sur l'importance d'un « environnement habilitant », les résultats de nouvelles études sur l'offre et la demande ou encore les expériences sur les services bancaires mobiles et l'énorme potentiel de ceux-ci. L'ouvrage, qui porte sur un sujet qui touche la plupart des habitants de la planète, s'adresse à un public large. Il est à la fois instructif et agréable à lire. »

– **Marguerite S. Robinson**, auteure de *The Microfinance Revolution*.

Sommaire

Éloges pour l'édition anglaise 5

Liste des encadrés, tableaux et figures 13

Préface à l'édition française 21

Remerciements de l'édition française 25

Avant-propos à l'édition anglaise 27

Préface à l'édition anglaise 29

Remerciements de l'édition anglaise 33

À propos des auteurs 37

Abréviations, sigles et acronymes 41

Introduction 43

PREMIÈRE PARTIE
COMPRENDRE LA DEMANDE
ET L'ÉCOSYSTÈME FINANCIER

Chapitre 1 – Un écosystème financier en pleine mutation 61

Chapitre 2 – Les clients 109

Chapitre 3 – Le rôle de l'État et des fournisseurs de services financiers dans l'inclusion financière 141

Chapitre 4 – Le rôle des bailleurs de fonds dans l'inclusion financière 177

Chapitre 5 – Mesurer l'inclusion financière et évaluer l'impact 199

DEUXIÈME PARTIE
LES FOURNISSEURS DE SERVICES FINANCIERS

Chapitre 6 – Les fournisseurs communautaires de services financiers 247

Chapitre 7 – Les fournisseurs institutionnels de services financiers . 279

TROISIÈME PARTIE
LES SERVICES FINANCIERS
ET LEURS CANAUX DE DISTRIBUTION

Chapitre 8 – Les services d'épargne 321

Chapitre 9 – Le crédit 340

Chapitre 10 – La finance agricole 365

Chapitre 11 – Les assurances 389

Chapitre 12 – Les services de paiement et les canaux de distribution 421

Chapitre 13 – Au-delà des produits : offrir des expériences client intégrées grâce à la téléphonie mobile 460

QUATRIÈME PARTIE
LA GESTION DES INSTITUTIONS DANS UNE VISÉE DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET DE PÉRENNITÉ

Chapitre 14 – Suivi et gestion de la performance financière et sociale 493

Chapitre 15 – Gouvernance et gestion opérationnelle 534

CINQUIÈME PARTIE
SOUTENIR L'INCLUSION FINANCIÈRE

Chapitre 16 – Le financement 573

Chapitre 17 – Le cadre réglementaire 622

Chapitre 18 – Les infrastructures et les services d'appui externalisés 655

Chapitre 19 – Construire des marchés financiers inclusifs 685

Liste des encadrés, tableaux et figures

Encadrés

Encadré 0.1 – Un marché de cette taille a besoin de plusieurs types de fournisseurs 50
Encadré 0.2 – Les dernières découvertes issues d'évaluations randomisées de l'impact de microfinance 52
Encadré 1.1 – De la microfinance à l'inclusion financière 63
Encadré 1.2 – Des services financiers destinés aux jeunes : une chance pour l'avenir 66
Encadré 1.3 – Impact de la structure familiale sur le comportement financier et la demande en Gambie 67
Encadré 1.4 – Les besoins en service financiers des pauvres au Mexique 70
Encadré 1.5 – Atteindre les plus pauvres : leçons du modèle de progression 71
Encadré 1.6 – Religion et castes en Inde 72
Encadré 1.7 – Kenya : une utilisation de services financiers enracinée dans les normes de genre 74
Encadré 1.8 – Comprendre les marchés financiers 79
Encadré 1.9 – L'éventail des fournisseurs présents en Afrique subsaharienne 83
Encadré 1.10 – Des services financiers axés sur l'épargne au Bangladesh 85
Encadré 1.11 – Règles et fonctions d'appui principales des services d'épargne 88
Encadré 1.12 – Règles formelles et informelles 89
Encadré 1.13 – Comprendre les règles informelles par le biais des paysages financiers 92
Encadré 1.14 – Le potentiel des services bancaires mobiles 101
Encadré 1.15 – De nouveaux modèles économiques pour les services bancaires sans agence 104
Encadré 2.1 – Volatilité de revenu, de semaine en semaine et d'année en année 115
Encadré 2.2 – Une gestion de trésorerie tenant compte de la volatilité des revenus saisonniers 117
Encadré 2.3 – Les emprunts rechargeables de Ramna 119
Encadré 2.4 – La jambe d'Enayet 121

Encadré 2.5 – Se construire une maison petit à petit 125
Encadré 2.6 – Comment les prêts des IMF sont utilisés au Bangladesh 128
Encadré 2.7 – L'AREC de Daisy 133
Encadré 3.1 – Un partenariat entre une banque et un réseau de petits commerçants 145
Encadré 3.2 – Encourager les parties prenantes à adopter de nouvelles règles 149
Encadré 3.3 – Définir des politiques en matière de micro-assurance 150
Encadré 3.4 – Stratégies de compétence financière 151
Encadré 3.5 – Culture financière de base en Fédération de Russie 152
Encadré 3.6 – Inclusion financière au Mexique 153
Encadré 3.7 – Inclusion financière en Inde 156
Encadré 3.8 – La négociation d'une loi spécifique sur la microfinance en Ouganda : le résultat d'intérêts divergents 161
Encadré 3.9 – La Déclaration de Maya 162
Encadré 3.10 – Les Principes de l'inclusion financière novatrice du G20 163
Encadré 3.11 – La trousse à outils du réseau SEEP pour le plaidoyer politique 166
Encadré 3.12 – La lutte contre le surendettement en Azerbaïdjan 171
Encadré 3.13 – L'éducation financière comme partie intégrante du modèle économique 174
Encadré 4.1 – Façonner les interventions en partant d'une bonne compréhension du système financier 188
Encadré 4.2 – FSD Kenya 190
Encadré 5.1 – L'utilisation de données pour améliorer l'inclusion financière 200
Encadré 5.2 – Des preuves de surendettement apportées par la recherche 203
Encadré 5.3 – Microfinance Information eXchange 208
Encadré 5.4 – SAVIX 209
Encadré 5.5 – Qui utilise les données sur le paysage de l'offre financière ? 210
Encadré 5.6 – Indicateurs de base de Global Findex 212
Encadré 5.7 – Les enquêtes FinScope 215
Encadré 5.8 – Interpréter l'échelle d'accès financier 216
Encadré 5.9 – Entrées d'argent et sorties d'argent : journaux financiers au Malawi . 219
Encadré 5.10 – Les paysages financiers du Kenya 221
Encadré 5.11 – Études sur les moyens de subsistance 222
Encadré 5.12 – Mesurer les résultats de la facilitation de groupes d'épargne 224
Encadré 5.13 – Les changements d'orientation des analyses d'impact 225
Encadré 5.14 – Les évaluations participatives rapides 229
Encadré 5.15 – La difficulté à prouver une relation de causalité 232
Encadré 6.1 – Collecteurs ***susu*** du Ghana 252
Encadré 6.2 – Au-delà du transport d'espèces : des systèmes informels de transfert d'argent 253
Encadré 6.3 – Les ACEC rurales d'Inde 257
Encadré 6.4 – Groupes d'épargne et autres activités 263
Encadré 6.5 – Voies vers la réplication des groupes d'épargne 264
Encadré 6.6 – Rémunération des services : variations sur un thème 265
Encadré 6.7 – Liaisons bancaires par le biais des téléphones mobiles 267
Encadré 6.8 – Les banques comme facilitateurs 268

Encadré 6.9 – Des particuliers agissant en qualité de facilitateurs 271
Encadré 6.10 – Groupes d'entraide : une vision globale 273
Encadré 6.11 – Les associations de services financiers au Kenya 275
Encadré 7.1 – Réflexions sur la prestation de services financiers par des structures détenues par leurs membres 287
Encadré 7.2 – La transformation d'une ONG en une institution de dépôts 292
Encadré 7.3 – Les IFNB en Inde 294
Encadré 7.4 – Grupo Elektra et Banco Azteca au Mexique 295
Encadré 7.5 – Patrimonio Hoy : du microfinancement de l'habitat qui met à profit des opportunités du marché 297
Encadré 7.6 – Banques rurales et communautaires au Ghana 298
Encadré 7.7 – Les banques postales en Inde 300
Encadré 7.8 – Une inclusion financière améliorée grâce aux caisses d'épargne postales 301
Encadré 7.9 – Privatisation : l'expérience de Khan Bank en Mongolie 303
Encadré 7.10 – Bank Rakyat Indonesia 304
Encadré 7.11 – Le modèle de la filiale en pratique : le partenariat ACCION-Ecobank 306
Encadré 7.12 – Réseaux de microfinance et IMF commerciales 308
Encadré 7.13 – Établir des liaisons entre différents types d'institutions 310
Encadré 7.14 – Allianz en Afrique de l'Ouest 313
Encadré 7.15 – Western Union et MoneyGram 315
Encadré 8.1 – Modèles d'épargne en Inde 323
Encadré 8.2 – Les contraintes d'épargne et le développement des micro-entreprises : l'expérience kényane 325
Encadré 8.3 – Inspirer confiance 329
Encadré 8.4 – Services d'épargne : il ne s'agit pas simplement de produits 332
Encadré 8.5 – Épargner pour les études 334
Encadré 8.6 – Emprunter pour épargner 335
Encadré 8.7 – La promotion de l'épargne agricole au Nicaragua 336
Encadré 8.8 – L'épargne retraite Grameen 338
Encadré 9.1 – La finance islamique dans la pratique 345
Encadré 9.2 – La méthode d'amortissement constant 349
Encadré 9.3 – La méthode d'amortissement dégressif 350
Encadré 9.4 – Comparaison entre les méthodes d'amortissement dégressif et constant 351
Encadré 9.5 – L'effet d'une modification des commissions et des conditions de prêt 354
Encadré 9.6 – Le financement de l'éducation par le biais de contrats de capital humain 357
Encadré 9.7 – Crédits-bails portant sur des vaches 359
Encadré 9.8 – Le logement abordable au Ghana 362
Encadré 10.1 – Projet DrumNet 376
Encadré 10.2 – L'affacturage pour soutenir l'agriculture 379
Encadré 10.3 – Systèmes de récépissés d'entrepôt : l'expérience nigérienne 381
Encadré 10.4 – Créances sur récolte 384
Encadré 10.5 – Heifer International 386

Encadré 10.6 – FONDECO : des innovations en matière de microfinance tout au long de la chaîne de valeur 387
Encadré 11.1 – Glossaire de l'assurance 392
Encadré 11.2 – L'expérience d'AKAM en matière de micro-assurance santé villageoise au Pakistan 396
Encadré 11.3 – Couverture décès accidentel et invalidité d'IFFCO-Tokio 398
Encadré 11.4 – Collaboration avec une société de distribution électrique en Colombie 401
Encadré 11.5 – Assurance de complément d'épargne en cas de décès proposée par TUW SKOK 408
Encadré 11.6 – Caregiver : un produit de micro-assurance destiné aux femmes 409
Encadré 11.7 – Partenariats public-privé et micro-assurance santé en Inde 411
Encadré 11.8 – Assurance indicielle et technologie : le cas de Kilimo Salama au Kenya 413
Encadré 12.1 – Tendances des coûts moyens des services de transfert internationaux d'argent 424
Encadré 12.2 – Innovations en matière de monnaie électronique dans le domaine de la micro-assurance aux Philippines 425
Encadré 12.3 – Monnaie électronique en Papouasie-Nouvelle-Guinée 427
Encadré 12.4 – Glossaire des termes relatifs aux modes de distribution alternatifs 429
Encadré 12.5 – Développer la finance rurale au Sri Lanka 432
Encadré 12.6 – Carte pilote du Programme alimentaire mondial (2009) 435
Encadré 12.7 – Des opérations sans carte sur des GAB 436
Encadré 12.8 – Terminaux de paiement dans la Fédération de Russie 437
Encadré 12.9 – Services bancaires mobiles d'Urwego Opportunity Bank et système Open Sky 440
Encadré 12.10 – M-PESA : passer à l'échelle supérieure grâce à la monnaie électronique 443
Encadré 12.11 – Services bancaires par téléphonie mobile : l'expérience client 444
Encadré 12.12 – Fournisseurs tiers : de nouveaux modèles d'affaires 448
Encadré 12.13 – bKash Ltd 449
Encadré 12.14 – Services bancaires sans agences au Brésil 451
Encadré 12.15 – Des terminaux de paiement à une gamme de services 452
Encadré 12.16 – Le coût de la gestion de la liquidité des agents 454
Encadré 13.1 – Le fonds IFMR en Inde 466
Encadré 13.2 – Quels sont les facteurs de réussite dans les secteurs adjacents ? 468
Encadré 14.1 – Suivi de la performance des groupes d'épargne 496
Encadré 14.2 – Contrôles informatiques 501
Encadré 14.3 – Normes universelles de gestion de la performance sociale 524
Encadré 14.4 – Outils d'audit social 532
Encadré 15.1 – Considérations particulières pour les conseils d'administration des IMF sous statut d'ONG en cours de conversion en institutions réglementées 537
Encadré 15.2 – Les principes fondamentaux d'un système d'intéressement efficace 543
Encadré 15.3 – La conception de produits axée sur le client mise en pratique 546
Encadré 15.4 – La série « Listening to Clients » de Microfinance Opportunities 548

Encadré 15.5 – Le coût de l'échec : la douloureuse leçon d'Equity Bank 549
Encadré 15.6 – Redémarrage du système informatique après un sinistre et gestion de la continuité de l'activité 563
Encadré 15.7 – Audits réalisés par le service d'audit interne 567
Encadré 16.1 – Glossaire du financement 574
Encadré 16.2 – Investisseurs institutionnels dans le secteur de la microfinance 587
Encadré 16.3 – Investissements des banques commerciales dans le secteur de la microfinance 588
Encadré 16.4 – Compilation de données sur les VIM 589
Encadré 16.5 – Le caractère changeant des fonds structurés 592
Encadré 16.6 – Concentration du financement 597
Encadré 16.7 – Dette subordonnée et capital réglementaire 602
Encadré 16.8 – Émission d'obligations dans le cadre de services financiers fournis aux populations pauvres 603
Encadré 16.9 – Quantification du risque de change en cas d'asymétrie de devises 605
Encadré 16.10 – Fonds en devises spécialisés 607
Encadré 16.11 – La titrisation de microcrédit 610
Encadré 16.12 – L'accès aux marchés financiers 613
Encadré 16.13 – Les Principes pour l'investissement responsable 615
Encadré 16.14 – Notations d'institutions de microfinance et notations de crédit conventionnelles comparées 618
Encadré 16.15 – Notation des VIM et des fonds 618
Encadré 17.1 – L'analyse de l'impact de la réglementation 630
Encadré 17.2 – Exemples d'approches échelonnées 632
Encadré 17.3 – Quelques exigences prudentielles 635
Encadré 17.4 – Ajustements des exigences prudentielles aux activités de microfinance 637
Encadré 17.5 – Des écosystèmes financièrement inclusifs 643
Encadré 17.6 – Mettre les marchés de l'assurance au profit des pauvres : des lignes directrices émergentes concernant les politiques de micro-assurance, de réglementation et de supervision 646
Encadré 18.1 – Lighting Africa 657
Encadré 18.2 – IRnet au service des coopératives de crédit 659
Encadré 18.3 – Commutateurs régionaux et nationaux 660
Encadré 18.4 – Intégrateurs de paiement 662
Encadré 18.5 – L'évolution de l'évaluation du crédit en Équateur 669
Encadré 18.6 – Bases de données crédit modernes : transformer les services financiers destinés aux populations à faible revenu en Afrique du Sud 671
Encadré 18.7 – Le nouveau système d'identification administrative mis en place en Inde 673
Encadré 18.8 – Cours de formation dans le domaine du renforcement des capacités. 677
Encadré 18.9 – Making Microfinance Work : le programme de formation en gestion des IMF et d'accréditation des formateurs de l'OIT 678
Encadré 18.10 – Le centre d'appels de First Microfinance Institution Syria 681
Encadré 18.11 – Dans la pratique : Financiera El Comercio au Paraguay 682

Tableaux

Tableau 1.1. – *Barrières et contraintes de genre dans la microfinance et les micro-entreprises* ... 76

Tableau 1.2. – *Solutions illustrant les besoins en matière de gestion financière des ménages* ... 86

Tableau 1.3. – *Caractéristiques principales des facilitateurs et des fournisseurs au sein des marchés financiers* ... 96

Tableau 3.1 – *Obstacles potentiels à l'efficacité de la protection des consommateurs par le biais de normes et de directives* ... 173

Tableau 4.1 – *Éventail des bailleurs de fonds dans l'inclusion financière et leurs modes opératoires* ... 179

Tableau 5.1 – *Les méthodes de recherche et leur utilité* ... 236

Tableau 5.2 – *Principaux outils d'évaluation de la pauvreté disponibles pour les praticiens de la microfinance* ... 238

Tableau 6.1. – *Caractéristiques des fournisseurs de services financiers communautaires : les groupes autochtones* ... 250

Tableau 6.2. – *Les caractéristiques des fournisseurs de services financiers sous forme coopérative ou mutuelle : groupes bénéficiant d'une aide externe* ... 259

Tableau 7.1 – *Les caractéristiques des fournisseurs de services financiers institutionnels* ... 282

Tableau 11.1. – *Deux produits d'épargne et d'assurance à long terme en Inde* ... 407

Tableau 14.1. – *Ratios d'efficience et de productivité (MFRS)* ... 515

Tableau 14.2. – *Ratios de rentabilité (MFRS)* ... 516

Tableau 14.3. – *Ratios de qualité de l'actif (qualité du portefeuille) (MFRS)* ... 518

Tableau 14.4. – *Ratios de capital (MFRS)* ... 520

Tableau 14.5. – *Ratios de liquidité (MFRS)* ... 521

Tableau 14.6. – *Gestion équilibrée de la performance* ... 526

Tableau 14.7. – *Indicateurs du rapport sur les normes de performance sociale* ... 529

Tableau 15.1. – *Les responsabilités des différentes fonctions de l'organisation en matière de gestion des risques* ... 555

Tableau 16.1. – *Bailleurs de fonds publics et privés* ... 579

Tableau 16.2. – *Exemples d'investissements de sociétés holdings* ... 595

Tableau 17.1. – *Objectifs réglementaires de la microfinance* ... 628

Tableau 18.1. – *Implications de la connectivité télécom pour la fourniture de services bancaires à distance* ... 664

Figures

Figure 0.1. – *Échelle d'accès financier[a] – Comparaisons entre pays (juillet 2012)* 48
Figure 1.1 – *Besoins en services financiers associés à différentes activités de subsistance* 69
Figure 1.2 – *Aperçu schématique de l'écosystème financier* 78
Figure 1.3 – *Éventail des fournisseurs de services financiers* 82
Figure 1.4 – *Acteurs et facilitateurs du marché financier* 95
Figure 1.5 – *Évolution de l'axe d'intervention avec un curseur passant des institutions financières aux systèmes financiers* 97
Figure 3.1 – *Stratégies d'inclusion financière et de finance responsable* 154
Figure 3.2 – *Finance responsable : une approche à parties prenantes multiples* 165
Figure 4.1 – *Le rôle des bailleurs de fonds dans le développement des marchés financiers* 178
Figure 4.2 – *Vue schématique des marchés financiers* 181
Figure 4.3 – *La destination des engagements des bailleurs de fonds* 184
Figure 5.1 – *Échelle d'accès financier selon FinScope : définitions* 215
Figure 5.2 – *La frontière des possibilités d'accès d'après FinScope* 216
Figure 5.3 – *Définitions du cadre logique* 223
Figure 6.1 – *L'éventail des fournisseurs de services financiers* 248
Figure 7.1 – *L'éventail des fournisseurs de services financiers* 280
Figure 8.1 – *Comment l'épargne peut améliorer la vie des pauvres* 322
Figure 10.1 – *Utilisation de la chaîne de valeur aux fins du financement agricole* 374
Figure 10.2 – *Système de financement basé sur le récépissé d'entrepôt* 380
Figure 12.1 – *Relations entre client, agent et banque dans le cadre d'opérations bancaires mobiles* 445
Figure 12.2 – *Coûts mensuels associés à un compte de transaction illustratif (en USD)* 456
Figure 13.1 – *Une perspective de plateforme* 472
Figure 13.2 – *Transactions dans le temps et l'espace* 477
Figure 13.3 – *Ensemble de canaux de distribution* 485
Figure 14.1 – *Processus, indicateurs et outils d'évaluation de la performance sociale* . 527
Figure 15.1 – *Méthode traditionnelle de répartition des coûts (en coûts complets) et méthode des coûts par activités* 551
Figure 15.2 – *Relation entre la gestion des risques et le contrôle interne* 556
Figure 15.3 – *Les composantes principales du contrôle interne* 559
Figure 16.1 – *Sources de financement de la microfinance* 581
Figure 16.2 – *Les trois principales étapes du lancement de grandes émissions publiques* 612
Figure 19.1 – *Variation de l'offre de crédit en fonction du RNB par habitant* 687
Figure 19.2 – *Variation de l'inclusion financière formelle en fonction du RNB par habitant* 688
Figure 19.3 – *Les frontières d'accès aux services financiers* 701

Préface à l'édition française

L'histoire de la microfinance moderne illustre à merveille l'un des dangers qui guettent l'aide au développement. D'abord unanimement portée aux nues, la microfinance a ensuite été vouée aux gémonies par nombre de journalistes et de décideurs. De solution miracle sommée de résoudre tous les problèmes posés par la pauvreté dans le monde, elle était devenue l'instrument de l'exploitation ignominieuse des paysans crédules. La même disgrâce menace tous les outils du développement, dont l'efficace dépend évidemment de l'usage qui en est fait. Seules l'évaluation et la capitalisation des retours d'expérience permettent d'en cerner peu à peu les vertus et les limites, puis d'apprendre à utiliser intelligemment nos outils. C'est à ce travail patient que s'efforce de se livrer l'Agence Française de Développement (AFD) depuis une trentaine d'années dans le secteur de la microfinance. Celui-ci constitue sans doute l'un des domaines où nos interventions ont été le plus diversifiées et le plus étroitement articulées avec la recherche-action et la diffusion de leçons tirées du terrain.

En 1987, Maria Nowak analyse l'expérience de la Grameen Bank au Bangladesh et encourage l'AFD – alors nommée Caisse centrale de coopération économique, dont elle dirige la division des études – à se doter d'une stratégie d'appui à l'incubation et la professionnalisation de la microfinance en Afrique [1]. Dans les années qui suivront, la Coopération française soutiendra de nombreuses expérimentations au Bénin, au Burkina Faso, au Burundi, au Congo, en Côte-d'Ivoire ou encore en Guinée. Comme toute approche innovante, la démarche sera marquée par des échecs et des succès. Ainsi le Crédit Mutuel de Guinée fera-t-il faillite en

1. La microfinance est depuis toujours un terreau fertile d'innovations, et notamment de *reverse innovations*, comme en témoignent les activités de l'ADIE, fondée en 1989 par Maria Nowak. Directement inspirée de l'expérience de la Grameen Bank, l'ADIE est aujourd'hui l'acteur principal du microcrédit en France métropolitaine et dans les Outremers, où l'AFD la soutient activement.

2001, notamment par manque de contrôle interne, tandis que le Crédit Rural de Guinée deviendra un véritable *commun*, dont la gouvernance décentralisée et participative a depuis lors fait ses preuves : c'est l'une des rares institutions du pays à n'avoir jamais cessé d'opérer tout au long de la dernière décennie, en dépit des crises politiques violentes et la tragédie de l'épidémie d'Ébola.

Ces expériences de l'AFD ont fait l'objet de nombreux travaux d'évaluation. Ainsi l'AFD a-t-elle mené au début des années 2000 une évaluation de l'impact du microcrédit à Madagascar. Celle-ci indiquait un impact positif en période de croissance de l'économie insulaire, mais très incertain en période de récession. Presque dix ans plus tard, une évaluation de prêts étudiants en Afrique du Sud montrait que lever la contrainte de liquidité à l'inscription augmente significativement non seulement les entrées à l'université mais encore les résultats scolaires des bénéficiaires. Deux évaluations expérimentales ont aussi été lancées par l'AFD, sur le microcrédit au Maroc et sur la micro-assurance au Cambodge. Elles ont permis de pointer les carences de cette méthode spécifique d'évaluation, mais aussi d'étayer certains enseignements sur le microcrédit et la micro-assurance. Elles ont notamment confirmé que, pris isolément, ces dispositifs entraînent des impacts réels mais faibles.

En ce qui concerne l'assurance santé volontaire, nous savons désormais qu'elle ne constitue un véritable outil de développement et de réduction des inégalités qu'à la condition de constituer un premier pas avant l'élargissement vers une protection sociale systématique, ayant vocation à s'étendre à l'ensemble de la population et à susciter des externalités positives sur la qualité des soins eux-mêmes. Dans le cas du microcrédit, ces recherches ont contribué à nuancer la portée de cet instrument et à privilégier des approches combinées avec des services d'épargne, de formation professionnelle et des interventions plus structurantes pour le tissu économique. D'autres études ont aussi pointé l'importance de consolider une régulation du secteur du micro-crédit capable de préserver l'utilité sociale de la microfinance et de prévenir les catastrophes éventuelles que ses dérives sont susceptibles d'engendrer auprès des publics les plus vulnérables – que l'on songe aux vagues de suicides qui ont frappé la petite paysannerie indienne… L'AFD promeut à ce titre plusieurs initiatives transnationales en faveur d'une inclusion financière responsable, notamment au travers de son soutien aux actions de la *Social Performance Task Force* et de la *Smart Campaign*. Fait remarquable dans un secteur pourtant très atomisé, une véritable « gouvernance internationale » s'est progressivement mise en place autour de ces principes. Le *CGAP*, qui regroupe les bailleurs actifs dans le secteur, et dont l'AFD est l'un des membres fondateurs, y joue un rôle essentiel de diffusion des meilleures pratiques.

La microfinance est aussi l'un des domaines dans lequel l'AFD a poussé le plus loin son rôle d'appui à la diffusion des connaissances et au renforcement des compétences. Un groupe particulièrement dynamique de professionnels anime les échanges sur ce sujet au sein de l'Agence, qui œuvre

à la valorisation des savoirs et à la consolidation d'une véritable communauté de pratiques, en particulier sur le continent africain. L'Agence soutient aussi la production d'ouvrages spécialisés sur ces thématiques, à l'instar du nouveau *Précis de réglementation de la microfinance et de l'inclusion financière* de L. Lhériau (3e édition, 2016).

C'est dans le prolongement de cette action au long cours que s'inscrit la nouvelle édition de l'excellent ouvrage coordonné par J. Ledgerwood. Celle-ci rend compte de l'ensemble des mutations qu'a connues le secteur ces dernières années, et recentre les débats avec justesse autour des besoins réels et complexes des clients. Le *Nouveau Manuel de Microfinance* rassemble les analyses des meilleurs experts sur cette diversité de produits, d'acteurs et de technologies qui font de la microfinance un écosystème en perpétuelle transformation.

Je formule donc le souhait que cette traduction du *New Microfinance Handbook* réponde au mieux aux besoins des praticiens du secteur mais également de tous ceux (décideurs, bailleurs, chercheurs, étudiants) qui s'intéressent à la thématique de l'inclusion financière. Afin que chacun puisse disposer en un seul ouvrage, d'une information francophone complète et de grande qualité sur ce secteur-clef du développement.

Gaël GIRAUD

Chef économiste | Agence Française de Développement (AFD)
Professeur | École Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC)
Directeur de recherche | CNRS
Directeur | Energy and Prosperity Chair

Paris, mars 2018

Remerciements de l'édition française

L'idée de réaliser une traduction française de cet ouvrage de référence pour les praticiens de la microfinance a émané de discussions entre les équipes de l'AFD et celles du Boulder Microfinance Institute, qui anime chaque année à Turin (Italie), avec le soutien de l'Agence, une session de formation francophone sur la microfinance.

Nous sommes reconnaissants à l'équipe éditoriale de la Banque mondiale qui a soutenu d'emblée ce projet éditorial, initié fin 2014.

Au terme de trois années de travail collaboratif, nous tenons à remercier la traductrice initiale Bogena Mizera et les relecteurs sur les plans technique et linguistique, Xavier Heude, Laure Perrin et Renaud d'Avout d'Auerstaedt pour leur patience, leur vigilance et leurs commentaires constructifs. Merci également à Marie Ehlinger qui a maquetté l'ensemble des illustrations et tableaux de l'ouvrage.

Au sein de l'Agence Française de Développement, notre gratitude va à Florent Bédécarrats, Eneida del Hierro, Mathilde d'Orgeval, Élodie Parent et Caroline Rozières, qui ont apporté avec bienveillance leur expertise sur la microfinance, à Guillaume de Saint Phalle, Rebecca Espitalier-Noël et Nicolas Saint-Amour pour leur appui dans le processus éditorial, ainsi qu'à Charles Sellen – *last but not least* – qui a assuré avec une détermination sans faille la coordination de cette édition francophone.

Gaël GIRAUD

Chef économiste | Agence Française de Développement (AFD)

Paris, mars 2018

Avant-propos à l'édition anglaise

Lorsqu'il a été publié pour la première fois en 1998, le *Manuel de microfinance* de Joanna Ledgerwood s'est imposé comme un guide indispensable pour les bailleurs de fonds, les décideurs et les praticiens qui œuvraient à l'élargissement de l'accès à la microfinance des populations pauvres. Au cours des années qui ont suivi, il est devenu nécessaire de redéfinir l'objet de la microfinance et la cible que celle-ci doit desservir en raison des opportunités et des contraintes liées à la commercialisation croissante du secteur. Aujourd'hui, en plus de renforcer les capacités et d'assurer la pérennité des institutions, la majeure partie des membres de la communauté de la microfinance s'intéresse de plus près aux différents besoins des clients, à l'écosystème financier au sens plus large et à la capacité de transformation des nouvelles technologies. Cette redéfinition est devenue une constante des échanges sur le sujet de la lutte contre la pauvreté au niveau mondial.

La publication du *Nouveau manuel de microfinance* paraît par conséquent tout à fait opportune à cet égard. Le secteur de la microfinance se situe désormais au croisement de plusieurs disciplines, notamment de la finance, de la technologie et du développement, et y émergent de nouvelles idées qui sont en train de changer le spectre du possible. La diversité d'acteurs parmi lesquels figurent aussi bien les opérateurs mobiles, les institutions de microfinance et les réseaux communautaires reflète la nature variée de cet écosystème. Le présent ouvrage a permis de réunir un nombre impressionnant d'experts de terrain autour d'un domaine en constante évolution.

Nous sommes heureux de constater que ce manuel pose des questions de fond sur les besoins réels des personnes en situation de pauvreté. Cela signifie qu'il ne s'agit plus d'une discussion interne aux institutions mais que le débat s'ouvre désormais sur les univers complexes des clients. Les besoins des agriculteurs ruraux sont différents de ceux d'un propriétaire

de microentreprise située dans une zone urbaine. Les priorités d'une jeune femme qui se lance dans la vie après avoir terminé ses études sont différentes de celles d'une mère qui cherche à protéger les actifs de sa famille. Pour que la microfinance soit en mesure de tenir ses promesses initiales, nous avons besoin de mettre les besoins des personnes vivant dans la pauvreté au cœur de ce travail.

Il est temps pour nous de faire le bilan de ce que nous avons appris maintenant que nous progressons sur ces questions. Le *Nouveau manuel de microfinance* jouera un rôle essentiel dans le fait de mieux comprendre les façons dont les services financiers peuvent répondre aux besoins variés des populations pauvres.

Reeta ROY
PDG de la MasterCard Foundation

Tom KESSINGER
Directeur général de l'Aga Khan Foundation

Préface à l'édition anglaise

Imaginez une vie sans accès aux services financiers : pas de compte courant, pas de carte de paiement, pas d'assurance incendie, pas de plan d'épargne-études, pas de prêt hypothécaire. La vie serait incroyablement stressante, un tour de montagnes russes où la plupart des rêves resteraient lettre morte. Le jour de paie tout irait bien, mais les autres jours les choses seraient différentes. Le moindre accident mettrait à mal votre famille. Envoyer les enfants à l'université ? Trop difficile. Acheter une maison ? Pas la peine d'y penser. Personne n'est en mesure de financer de tels projets simplement grâce à des espèces accumulées sous le matelas. La vie sans accès aux services financiers nous paraît simplement inimaginable.

Pourtant, selon les données recueillies par la Banque mondiale en 2011, environ 2,5 milliards d'adultes en âge de travailler, soit plus de la moitié de la population adulte mondiale, sont obligés de vivre de la sorte. Ils vivent sans bénéficier d'accès aux types de services financiers que nous tenons pour acquis. Bien sûr, ils ne peuvent pas se passer d'intermédiation financière et comptent donc sur des mécanismes informels multiséculaires. Ils achètent du bétail pour constituer une épargne ; ils organisent des fêtes de village pour resserrer les liens au sein de la communauté et ainsi servir d'assurance contre d'éventuels coups durs ; ils mettent en gage des bijoux pour satisfaire les besoins urgents de liquidité ; et ils ont recours aux usuriers pour obtenir des emprunts. Ces mécanismes sont risqués et souvent très coûteux.

Des éléments de preuve empirique de plus en plus solides montrent comment des services financiers adéquats peuvent contribuer à améliorer le bien-être des ménages et stimuler l'activité des petites entreprises. Des preuves d'ordre macroéconomique montrent également que la croissance des économies dotées d'une intermédiation financière plus développée et d'un meilleur accès aux services financiers est plus soutenue et que les inégalités de revenus y sont moins importantes. Les décideurs et les auto-

rités de réglementation du monde entier reconnaissent l'existence de ces liens. Ils ont fait de l'inclusion financière, c'est-à-dire une situation où chacun a le droit et la possibilité d'accéder et d'utiliser les services financiers dont ils ont besoin, fournis d'une manière responsable, une priorité de développement mondiale.

Une grande vision du développement responsable des marchés financiers est en train d'émerger : celle d'un accès aux services bancaires pour cette autre moitié de la population mondiale adulte, grâce aux leçons apprises de l'histoire de la microfinance à ce jour, l'utilisation des progrès technologiques pour stimuler l'innovation dans les modèles économiques et les produits et pour encourager de nouvelles façons d'envisager la création d'un environnement réglementaire et de supervision favorable à l'inclusion financière et tenant compte des risques de manière proportionnée.

Le *Nouveau manuel de microfinance* reflète la frontière actuelle de notre réflexion et de notre expérience collective. Il commence par aborder la question de la nécessité de comprendre la demande. Les ménages pauvres de l'économie informelle sont à la fois des producteurs et des consommateurs. Ils doivent avoir accès à une gamme complète de services financiers afin de générer des revenus, d'accumuler des actifs, de lisser leurs dépenses de consommation et de gérer leurs risques. Le programme mondial d'inclusion financière reconnaît ces besoins plus larges. Il reconnaît également l'importance de la maîtrise des notions financières de base dans le renforcement des capacités financières des consommateurs ainsi que des régimes de protection des consommateurs qui prennent en compte les conditions et les contraintes des familles pauvres de l'économie informelle.

Le *Manuel* présente également une vue d'ensemble de la diversité de prestataires nécessaire pour répondre à ces besoins et des défis que posent les différents produits en termes de modèles économiques. La première révolution qui s'est produite dans le domaine du microcrédit a permis de trouver un moyen ingénieux de surmonter l'obstacle d'alors dans l'accès au crédit des pauvres. Comment peut-on gérer les risques liés au remboursement de crédit au niveau local lorsque l'on travaille au contact d'un segment de la population ne disposant pas de sûretés conventionnelles ? Le moyen pour ce faire a été de prévoir des prêts collectifs avec une responsabilité solidaire des différents emprunteurs – une sorte de sûreté ou garantie sociale permettant aux personnes pauvres de se porter garantes les unes des autres. Mais les défis du modèle économique ne sont pas les mêmes pour les autres différents services financiers. Les coûts des opérations d'épargne et de transfert de fonds qui portent sur des faibles montants doivent être extrêmement bas ; dans le cas de l'assurance, les risques doivent être mutualisés et gérés à l'échelle actuarielle pertinente ; pour ce qui est des pensions, les cotisations doivent être investies de manière à générer des rendements corrects à long terme.

Il est nécessaire de poursuivre l'innovation en matière de produits et de modèles économiques afin d'atteindre un nombre plus élevé de personnes

en proposant une gamme plus large de produits à des coûts inférieurs. Aucun type unique de fournisseur ne sera en mesure de surmonter les défis très variés de modèle économique de l'ensemble des produits. Ce dont nous avons besoin, c'est plutôt d'une variété de fournisseurs de services financiers qui forment ensemble un écosystème financier qui fonctionne au bénéfice des pauvres à la base de la pyramide économique.

Enfin, le *Manuel* porte un regard nouveau sur l'infrastructure et l'environnement réglementaire nécessaires. En termes d'infrastructure, les besoins vont d'un plus grand nombre de points d'accès physiques à bas coût dans les zones géographiques difficiles à atteindre à la matérialisation d'une identité financière unique à l'échelle nationale pour faciliter le recrutement et la protection des consommateurs. Sur le plan réglementaire, les décideurs politiques commencent à reconnaître que l'exclusion financière présente un risque pour la stabilité politique et entrave le progrès économique, et ils sont de plus en plus disposés à équilibrer les besoins de stabilité, d'intégrité et d'inclusion financière, lesquels se renforceront mutuellement en fin de compte.

Grâce à une meilleure compréhension de la demande, la poursuite de l'innovation en termes de produits et de modèles économiques afin de mieux répondre à cette demande et à la reconnaissance de la nécessité de créer un environnement sécurisant et propice à l'inclusion, je suis persuadé que nous disposons des connaissances et des moyens nécessaires pour parvenir à l'inclusion financière de notre vivant. Nous vous invitons à lire la suite pour en apprendre plus sur ces transformations qui sont déjà en cours et sur ce qui reste encore à faire.

Tilman EHRBECK
PDG de CGAP (Consultative Group to Assist the Poor)

Remerciements de l'édition anglaise

Le présent ouvrage est né d'une collaboration entre de nombreux intervenants que nous souhaitons remercier pour leur soutien et leur participation. Tout d'abord, nous tenons à exprimer notre reconnaissance à notre comité consultatif, composé de David Ferrand, Steve Rasmussen, Tom Austin, Ann Miles et Benoît Destouches, pour ses précieux conseils et sa direction. Nous apprécions également les efforts importants et l'expertise des auteurs ayant participé à la rédaction ; sans leur concours cet ouvrage n'aurait pas vu le jour : Ines Arevalo, Craig Churchill, Daryl Collins, Mayada El-Zoghbi, David Ferrand, Barbara Gähwiler, Alan Gibson, Susan Johnson, Kate Lauer, Joyce Lehman, Ignacio Mas, Peter McConaghy, Calvin Miller, Geraldine O'Keeffe, Stuart Rutherford, Lisa Sherk, Stefan Staschen et Joakim Vincze. En outre, nous sommes profondément reconnaissants à Peter McConaghy, qui a mené d'excellentes recherches et qui a fourni des ébauches qui ont servi à rédiger la majorité des chapitres. Nous remercions également ceux qui ont contribué à la rédaction de chapitres spécifiques, et notamment Cheryl Frankiewicz, Liz Case, Alyssa Jethani, Linda Jones, Emilio Hernandez et Ruth Dueck-Mbeba.

Nous tenons à remercier les réviseurs pour leurs observations particulièrement perspicaces, et ils sont nombreux : Elizabeth Berté, Anita Campion, Liz Case, Gerhard Coetzee, Monique Cohen, Christoph Diehl, Thomas Engelhardt, Laura Foose, Cheryl Frankiewicz, Martin Habel, Michel Hanouch, Tor Jansson, Susan Johnson, Kabir Kumar, Kate Lauer, Joyce Lehman, Ignacio Mas, Janina Matuszeski, Sitara Merchant, Ann Miles, Hanif Pabani, JR Rao, Steve Rasmussen, Rich Rosenberg, Adam Sorensen, Ingrid Stokstad, Joakim Vincze, Leah Wardle, Martina Wiedmaier-Pfister et Kim Wilson. Nous sommes extrêmement reconnaissants à Bob Christen pour la révision du projet initial de l'ouvrage et sa suggestion d'adopter une nouvelle approche qui, à l'époque, semblait être une tâche très ardue, mais qui était néanmoins indispensable ; nous avons beaucoup

apprécié son honnêteté et ses conseils éclairés. Nous sommes redevables à Ruth Dueck-Mbeba, qui a révisé l'ensemble du livre et fourni d'excellentes observations et suggestions, en plus de rédiger une partie conséquente du chapitre 15.

Nous sommes très reconnaissants à la MasterCard Foundation et à l'Aga Khan Foundation pour le soutien apporté tout au long de la réalisation du présent ouvrage, en particulier à Reeta Roy, Ann Miles, Ruth Dueck-Mbeba, David Myhre, Tom Kessinger, Mike Bowles, Erin Markel, Sam Pickens, Helen Chen, Jayne Barlow et tout particulièrement à Tom Austin.

Nous saluons les efforts de Paola Scalabrin et sa détermination à exiger cette actualisation du premier *Manuel de microfinance* et réaliser cette mise à jour, ainsi qu'à s'assurer de sa publication, et nous tenons à la remercier pour sa patience et les conseils fournis au cours du processus de publication. Nous remercions Aziz Gökdemir pour sa gestion efficace du processus de publication, Elizabeth Forsyth et David Anderson pour leur excellent travail de révision, ainsi que Nora Ridolfi pour sa diligence dans la supervision de l'impression de l'ouvrage. Nos remerciements vont également à Ellie Mendez et Alyssa Jethani pour leur travail de vérification des sources.

Joanna tient à remercier Alan Gibson d'avoir partagé ses connaissances et son expérience approfondie des écosystèmes financiers, David Ferrand de nous avoir recommandé de nous appuyer sur ce cadre et de nous avoir guidé à travers ce processus, et Steve Rasmussen de son soutien réfléchi et généreux. Elle tient également à remercier Alyssa Jethani d'avoir accepté de se charger d'une grande partie du travail attribué à l'Aga Khan Foundation au cours du processus d'élaboration de cet ouvrage, pour son niveau élevé de productivité et d'avoir été une collègue si plaisante. Elle tient à exprimer sa reconnaissance envers sa famille, en particulier à Joakim et à ses parents, pour leur soutien sans faille tout au long de la rédaction de l'ouvrage. Elle tient tout particulièrement à remercier son père, Doug Ledgerwood, pour son assistance et ses conseils, que ce soit dans le cadre de ce projet en particulier ou de manière plus générale.

Julie tient à exprimer sa reconnaissance à ses collègues de la Société financière internationale, pour leurs encouragements et leur appui technique – en particulier, à Jean Philippe Prosper pour avoir fermement soutenu et défendu ce livre devant le comité de publication de la Banque mondiale, à Tor Jansson pour ses nombreuses révisions des chapitres et à Barbara Sloboda et David Crush pour leur aptitude à toujours trouver une solution. Elle tient à remercier également ses nombreux clients africains qui ont inspiré cet ouvrage grâce à leur travail acharné et le succès remporté dans plusieurs marchés « de frontière » à travers le monde. Enfin, Julie tient à remercier les nombreux amis qui ont soutenu son travail sur ce livre, pour leurs conseils, leur accueil et pour avoir prêté une oreille attentive, ainsi que sa famille pour être restée si proche malgré la distance qui les sépare.

Candace remercie vivement plusieurs de ses collègues de longue date qui ont fait leur possible pour cultiver et préserver son engagement envers les clients, et notamment Paul Rippey, Monique Cohen, Kathleen Stack, Jeffrey Ashe et Jennefer Sebstad. Ces professionnels chevronnés l'ont en effet inspirée par leur intelligence, leur intégrité et leur passion. Candace souhaite enfin témoigner sa reconnaissance aux membres du Groupe de travail sur les services financiers axés sur l'épargne (SLWG) du réseau SEEP pour une collaboration d'une qualité exceptionnelle. Elle remercie tout particulièrement les auteurs de la publication du réseau SEEP, intitulée *Savings Groups at the Frontier*, dont elle s'est largement inspirée pour l'écriture du chapitre 6.

Joanna LEDGERWOOD
Julie EARNE
Candace NELSON

À propos des auteurs

Ines AREVALO est consultante au sein de l'Agence Aga Khan pour la Microfinance (Aga Khan Agency for Microfinance). Elle est titulaire d'un diplôme de maîtrise en économie du développement de l'University of Sussex et se consacre à la recherche sur les clients et à la gestion de la performance sociale.

Craig CHURCHILL est responsable du programme Finance sociale de l'Organisation internationale du Travail, lequel apporte son soutien à l'utilisation des services financiers de manière protectrice et productive, en particulier pour les populations exclues. Il est le chef d'équipe de la Microinsurance Innovation Facility et le président du Microinsurance Network.

Daryl COLLINS est la directrice de Bankable Frontier Associates, un cabinet de conseil de niche visant à fournir des services financiers aux personnes à faible revenu. Elle est également co-auteure du livre *Portfolios of the Poor*.

Julie EARNE est spécialiste senior de la microfinance au sein de la Société financière internationale. Elle a beaucoup travaillé en Afrique, en y investissant et en contribuant au développement du secteur financier dans les pays en émergence depuis plus de 15 ans.

Mayada EL-ZOGHBI est responsable du bureau de CGAP à Paris. Elle est en charge de la gestion du soutien apporté par CGAP aux bailleurs de fonds et aux investisseurs, ainsi que de la zone du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Elle est titulaire d'un master en affaires internationales de Columbia University.

David FERRAND est directeur de Financial Sector Deepening Kenya, un centre multi-donateurs de soutien au développement des marchés financiers. Il est titulaire d'un doctorat de Durham University et se consacre au domaine de l'inclusion financière depuis 20 ans.

Barbara GÄHWILER est une experte de la microfinance au sein de GIZ basée en Tunisie ; par le passé, elle a collaboré avec l'équipe en charge des bailleurs de fonds et des investisseurs de CGAP. Elle est titulaire d'un master en affaires internationales de l'Université de Saint-Gall et de l'Institut d'études politiques (Sciences-Po) de Paris.

Alan GIBSON est le directeur du Springfield Centre. Il a joué un rôle de premier plan dans le développement de l'approche des « marchés au service des pauvres » (M4P) et a apporté son soutien à sa mise en œuvre dans différents domaines du développement.

Susan JOHNSON est maître de conférences en développement international à l'Université de Bath. Elle possède une vaste expérience de la recherche dans le domaine de la microfinance, en particulier dans l'évaluation de l'impact, les questions de genre et l'intégration des marchés financiers locaux dans les relations sociales.

Kate LAUER est conseillère politique au sein de CGAP et associée principale de Bankable Frontier Associates. Elle est titulaire d'un doctorat en droit de la New York University et a réalisé un important travail sur les questions juridiques et politiques liées à l'inclusion financière, auxquelles elle a consacré de nombreux ouvrages.

Joanna LEDGERWOOD est conseillère principale à l'Aga Khan Foundation et a piloté ses initiatives d'inclusion financière en Afrique, en Asie centrale et en Asie du Sud. Elle a écrit le premier *Manuel de microfinance* et co-écrit l'ouvrage intitulé *Transforming Microfinance Institutions* avec Victoria White.

Joyce LEHMAN est un consultant indépendant spécialisé dans l'inclusion financière. Il a travaillé au sein de la Bill & Melinda Gates Foundation, où il était en charge de la gestion de projets de soutien des plateformes de paiement par téléphone mobile au Bangladesh et au Pakistan.

Ignacio MAS est un consultant indépendant, ancien directeur adjoint des services financiers pour l'équipe en charge des pauvres au sein de la Bill & Melinda Gates Foundation et ancien directeur de la stratégie commerciale au sein du groupe Vodafone.

Peter McCONAGHY travaille comme analyste du développement du secteur financier au Moyen-Orient et en Afrique du Nord au sein de la Banque mondiale et s'intéresse particulièrement à l'expansion de l'inclusion financière dans les pays postrévolutionnaires à travers les réformes politiques, l'adaptation d'institutions financières à la microfinance et l'analyse de la demande.

Calvin MILLER est Chef de groupe en charge de l'agribusiness et du financement de la Division des infrastructures rurales et agro-industries (AGS) de la FAO. Il possède une vaste expérience dans le financement et l'investissement agricole et le financement des chaînes de valeur dans les pays en développement.

Candace NELSON est formatrice, facilitatrice, chercheuse et auteure. Elle travaille depuis 30 ans dans la microfinance, et plus spécifiquement dans l'éducation financière et avec les groupes d'épargne, en Afrique et en Amérique latine. Elle a publié le livre *Savings Groups at the Frontier*.

Geraldine O'KEEFFE est Directrice opérationnelle de Software Group, une société de technologie de l'information spécialisée dans des solutions pour le secteur financier. Elle a plus de 12 années d'expérience professionnelle dans le domaine de la technologie de la microfinance, principalement en Afrique.

Stuart RUTHERFORD est un praticien et chercheur de la microfinance. Il est le fondateur de Safe Save, une IMF au Bangladesh, et a co-écrit deux études sur la manière dont les personnes pauvres gèrent leur argent : *The Poor and Their Money* et *Portfolios of the Poor*.

Lisa SHERK est une consultante indépendante basée à Amsterdam. Elle est spécialisée dans la gestion de fonds d'investissement en microfinance, avec un accent particulier sur l'évaluation des performances financières et sociales des institutions de microfinance à l'échelle mondiale.

Stefan STASCHEN est un économiste spécialisé dans la réglementation des secteurs financiers inclusifs. Il travaille comme consultant pour CGAP, Bankable Frontier Associates, et d'autres organisations du secteur. Il est titulaire d'un doctorat de la London School of Economics.

Joakim VINCZE est un consultant spécialisé dans l'utilisation pérenne de la technologie aux fins du développement ; il s'intéresse tout particulièrement à la fourniture abordable de connectivité Internet à haut débit dans les zones rurales. Il est titulaire d'un diplôme d'ingénieur et d'un MBA de l'University of Western Ontario.

Abréviations, sigles et acronymes

ACEC	association cumulative d'épargne et de crédit
AFI	Alliance pour l'inclusion financière (*Alliance for Financial Inclusion*)
AICA	Association internationale des contrôleurs d'assurance
AKAM	Aga Khan Agency for Microfinance (Agence Aga Khan pour la microfinance)
ALM	gestion actif-passif (*asset-liability management*)
AREC	association rotative d'épargne et de crédit
B2P	entreprise à personne (*business-to-person*)
BMD	Banque multilatérale de développement
CBCB	Comité de Bâle sur le contrôle bancaire
CBS	système bancaire de base (*core banking system*)
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CLO	obligation structurée adossée à un prêt (*collateralized loan obligation*)
COOPEC	coopérative d'épargne et de crédit
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
EPR	évaluation participative rapide
FAS	Enquête *Financial Access Survey* du FMI
Findex	Base Global Findex de la Banque mondiale sur l'inclusion financière
FMI	Fonds monétaire international
FSD Kenya	Financial Sector Development Kenya
FSF	fournisseur de services financiers
G2P	De l'État vers les personnes (*government-to-person*)
GAB	guichet automatique bancaire
GAFI	Groupe d'action financière
GPC	garantie partielle de crédit
GPRS	General Packet Radio System
GSM	Global System for Mobile Communications
IFD	institution de financement du développement
IFNB	institution financière non bancaire

IIM	intermédiaire d'investissement dans la microfinance
IMF	institution de microfinance
ISR	investissement socialement responsable
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KYC	obligation de connaître son client (*know your customer*)
Me2Me	auto-paiements
MFRS	Microfinance Financial Reporting Standards
MIX	Microfinance Information eXchange
NTIC	nouvelles technologies de l'information et de la communication
LBC/FT	lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
ONG	organisation non gouvernementale
ORM	opérateur de réseau mobile
P2B	personne à entreprise (*person-to-business*)
P2P	personne à personne (*person-to-person*)
PAT	outil d'évaluation de la pauvreté (*poverty assessment tool*)
PIB	produit intérieur brut
PPI	indice de sortie de la pauvreté (*Progress out of Poverty Index*)
PSP	prestataire de services de paiement
RAS	région administrative spéciale
RBTR	règlement brut en temps réel
RCT	expérimentation aléatoire (*randomized control trial*)
RNB	revenu national brut
SaaS	logiciel en tant que service (*software as a service*)
SAVIX	Savings Groups Information Exchange (échange d'informations sur les groupes d'épargne)
SEEP	Small Enterprise Education and Promotion (réseau pour la promotion et l'éducation des petites entreprises)
SIG	système d'information de gestion (*management information system*)
SIM	module d'identité d'abonné (*subscriber identity model*)
SMART	objectifs spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes et temporels (= limités dans le temps)
SMS	services de messages courts (*short messaging system*)
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TEF	transfert électronique de fonds
TEG	taux effectif global
TPE	terminal de paiement électronique
USAID	U.S. Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)
USSD	Données de services supplémentaires non structurées (*unstructured supplementary services data*)
VIM	véhicule d'investissement en microfinance
VPN	réseau privé virtuel (*virtual private network*)
WOCCU	World Council of Credit Unions (Conseil mondial des coopératives de crédit)
WSBI	World Savings Banks Institute (Institut mondial des caisses d'épargne)

Introduction

La microfinance aujourd'hui

Cela fait presque vingt ans que la première publication du *Manuel de microfinance* (Ledgerwood, 1998) a vu le jour et la situation a considérablement évolué depuis cette époque. Le terme de « microfinance » fait à présent partie du vocabulaire courant et de nombreux articles de presse s'intéressent à son développement, à son caractère innovant et à son impact. Le secteur a connu une croissance exponentielle, à la fois dans le nombre de clients et dans le nombre et la variété des prestataires et des produits [1]. Le crédit à l'investissement aux micro-entreprises n'est plus au centre des préoccupations : on s'accorde désormais à reconnaître que les populations pauvres ont besoin d'une large gamme de services financiers et que ce besoin est généralement satisfait par un nombre important de fournisseurs et par le biais de multiples services. En effet, nous disposons de données qui se sont considérablement améliorées au cours des quinze dernières années [2] et qui nous permettent de mieux comprendre les obstacles à l'accès et à l'usage rencontrés par la clientèle pauvre et de commencer à examiner l'impact de la microfinance [3].

---

1. Il est difficile de trouver des chiffres précis, mais, dans « Due Diligence – An Impertinent Enquiry into Microfinance » (2011, p. 67), David Roodman estime qu'en 2000 les « *institutions financières alternatives* » avaient 180 millions de prêts en souffrance et 1,3 milliard de comptes d'épargne, et que « *la microfinance s'est considérablement développée depuis* ».

2. Voir par exemple les études Finscope sur l'Afrique du Sud réalisées par FinMark Trust sur www.finmark.org.za (en anglais uniquement) ou encore les bases de données Global Findex de la Banque mondiale sur http://data.worldbank.org/data-catalog/financial_inclusion.

3. À titre d'exemple, voir Financial Access Initiative (FAI), http://financialaccess.org (en anglais uniquement) ; Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-Pal), https://www.povertyactionlab.org/fr/node/12027 ; et Innovations for Poverty Action (IPA), http://poverty-action.org (en anglais uniquement).

Au fil des ans, la notion de « microcrédit » a évolué vers celle de « microfinance » [1]. À présent, une préoccupation générale pour l'« inclusion financière » [2] attire l'attention sur le contexte plus large de l'« écosystème financier » ainsi que sur les moyens permettant de faire en sorte que les pauvres tirent un meilleur parti des marchés financiers. Une récente *Note focus* de CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) analyse ainsi l'écosystème financier dans le cadre de la fourniture de services financiers et conclut : « *À produit différent, risque différent et problématique de prestation particulière. Il est peu probable qu'une catégorie unique de prestataires de services soit en mesure de proposer aux pauvres tous les produits dont ils ont besoin et ce de manière efficace. Le principal défi à relever consiste à créer un large réseau/écosystème d'acteurs et d'infrastructures de marché permettant une fourniture sûre et efficace de produits aux populations pauvres* » (Ehrbeck *et al.*, 2012, p. 1).

Pour y parvenir, les décideurs ont commencé à tenir compte de la question de l'inclusion financière dans leurs programmes économiques. Ils se fondent sur l'idée qu'un meilleur accès aux services financiers permet d'améliorer l'accès au marché des consommateurs, contribuant ainsi à faire rentrer des produits et services dans le circuit de l'économie monétisée, de mutualiser certains risques et permettent de constituer une réserve de valeur, ce qui agit positivement sur la croissance économique et la stabilité globale du système.

Le concept de « finance responsable », définie comme la prestation de services financiers de détail d'une manière transparente, inclusive et équitable (BMZ, CGAP et SFI, 2011), figure de plus en plus souvent parmi les meilleures pratiques dans le domaine de la microfinance. La protection des clients et le renforcement de leurs capacités financières font désormais partie des principaux objectifs en matière de politiques à mener, tout particulièrement dans un contexte où émergent de nouveaux fournisseurs, des produits plus sophistiqués et des modes reposant sur les nouvelles technologies. La couverture médiatique récente des profits considérables réalisés

---

1. La microfinance, telle que CGAP la définit dans son Occasional Paper n° 15, « The New Moneylenders: Are the Poor Being Exploited by High Microcredit Interest Rates? » (Rosenberg *et al.*, 2009), « *fait généralement référence à la prestation de services financiers aux clients pauvres et à faible revenu dont l'accès aux banques classiques est limité, voire nul. Le terme est souvent utilisé dans un sens plus spécifique, pour faire référence aux institutions utilisant les nouvelles techniques mises au point au cours des trente dernières années pour proposer le microcrédit, sous la forme de petits prêts, aux micro-entrepreneurs informels. Ces institutions n'offrent pas seulement des services de microcrédit mais parfois aussi d'épargne, d'assurance et de transferts d'argent.* ».

2. Le Centre pour l'inclusion financière d'ACCION International définit l'inclusion financière comme suit : « *l'inclusion financière complète est un état dans lequel tous ceux qui peuvent utiliser des services financiers ont accès à une gamme complète et de qualité, fournie à des prix abordables, de manière pratique et dans le respect de la dignité des clients. Les services financiers sont fournis par tout un spectre de fournisseurs, pour la plupart privés, et sont à la portée de tous ceux qui peuvent les utiliser, et notamment les personnes handicapées et les populations pauvres et rurales.* » (www.centerforfinancialinclusion.org).

lors des introductions en bourse de banques de microfinance [1] a permis de mettre en lumière l'impératif d'une tarification transparente et de taux d'intérêt adéquats.

Contrairement à ce qui se passait il y a quinze ans, les bailleurs de fonds publics ne sont plus les seuls à appuyer le secteur de la microfinance. En 2011, plus de 100 véhicules d'investissement en microfinance (VIM) géraient près de 7 milliards d'USD (Symbiotics, 2011), assurant ainsi une forte disponibilité de capitaux du secteur privé et quasi privé. Face au constat que le financement sous forme de subventions peut contribuer à évincer le secteur privé, les bailleurs de fonds faisant preuve de responsabilité se sont détournés de l'apport de capitaux d'emprunt et de subventions d'exploitation pour se concentrer désormais sur un rôle de facilitateur axé sur l'appui au développement d'un environnement plus favorable, de la mise à disposition d'informations et de l'infrastructure financière.

D'importants investissements ont été réalisés pour réformer les cadres réglementaires afin de prendre en compte les spécificités de la microfinance et de permettre la transformation des institutions de microfinance (IMF) en institutions financières à part entière, bénéficiant de fonds apportés par des investisseurs en quête de rendement financier. Il n'en reste pas moins que relativement peu d'IMF sont capables d'absorber une quantité importante de capital. En effet, « *il existe peu d'IMF qui sont en mesure de recevoir des investissements et ce nombre n'augmente pas au rythme du capital-investissement disponible. Ainsi, 25 IMF absorbent à elles seules 52 % de la dette extérieure totale, sur un total de 524 IMF ayant recours à l'endettement externe. Au niveau national, les investissements étrangers ne concernent, dans une large mesure, qu'un petit nombre de pays des zones Amérique latine et Caraïbes (ALC) et Europe et Asie centrale (EAC) dont les niveaux d'exclusion financière sont seulement modérés* » (Reille *et al.*, 2011, p. 10). Les investissements étant concentrés sur relativement peu d'institutions, la progression anticipée de l'inclusion financière du fait de la substitution progressive d'un financement issu de bailleurs de fonds par un financement par des capitaux du secteur privé n'a pas encore eu lieu. La majorité des personnes en situation de pauvreté restent exclues du secteur financier traditionnel et de nombreuses IMF restent dépendantes de subventions.

À l'avenir, grâce aux progrès technologiques, les fournisseurs de services non traditionnels seront probablement en mesure de développer de nombreux points de contact avec la clientèle. Les vecteurs technologiques de l'inclusion financière viendront des innovations dans le domaine de la banque à distance, des systèmes d'identité biométriques, des smartphones et de l'accès à Internet haut débit sans fil. Il reste néanmoins beaucoup à apprendre pour en améliorer efficacement et considérablement la portée, notamment par le biais de l'élaboration de cadres réglementaires adaptés

1. Pour obtenir des informations sur l'introduction en bourse de Banco Compartamos, voir http://www.economist.com/node/11376809 (en anglais uniquement).

aux modèles de services bancaires sans agence (Alexandre, 2010). En outre, il est extrêmement important de mieux comprendre la dimension sociale de la façon dont les ménages gèrent leurs ressources financières, tout particulièrement dans le secteur informel, et le rôle que va jouer la technologie dans le cadre de ces dynamiques sociales (Johnson, 2012).

Les vives louanges au sujet des résultats positifs bien documentés de la microfinance s'accompagnent désormais de plus en plus souvent de la prise de conscience de ses limites et de la nécessité d'adopter une approche plus globale. Parmi les principales préoccupations figurent :

• *La portée* : dans de nombreux pays, l'accès aux services financiers est limité à un faible pourcentage de la population. Seuls 41 % des adultes dans les économies en développement déclarent disposer d'un compte dans une institution financière formelle [1], 8 % déclarent avoir contracté un prêt auprès d'une institution financière formelle au cours des douze derniers mois et 2 % déclarent avoir contracté, à leurs propres frais, une assurance maladie (Demirgüç-Kunt et Klapper, 2012). Plus de la moitié de la population mondiale adulte n'a pas recours à des services financiers formels ou semi-formels, la quasi-totalité d'entre eux vivant en Afrique, en Asie ou en Amérique latine (Chaia *et al.*, 2009).

• *La pérennité* : bien que les chiffres à ce sujet ne soient pas précis, de nombreux opérateurs de microfinance continuent de bénéficier de subventions. Le financement commercial est fortement concentré en Amérique latine et en Europe de l'Est, alors que la plupart de la population mondiale pauvre (subsistant avec moins de 2 USD par jour) vit en Asie et en Afrique (Wiesner et Quien, 2010). Au-delà des strictes opérations de microcrédit, beaucoup d'autres activités importantes pour le développement du système de microfinance sont souvent subventionnées (par exemple, la formation, le développement de produits et les conseils sur le plan technique).

• *L'impact* : des études, basées sur des expérimentations aléatoires, ont mis en évidence des incidences mitigées de la microfinance. Des expérimentations aléatoires ont en effet démontré que des augmentations de la consommation et de l'investissement entrepreneurial ne se traduisent pas nécessairement pas une réduction de la pauvreté (O'Dell, 2010). De plus, ses retombées ne bénéficient pas également à tous. L'incidence générale de la microfinance sur la pauvreté est limitée par de faibles niveaux d'utilisation et un certain nombre d'obstacles persistants à l'inclusion (Johnson et Arnold, 2011).

Pour améliorer l'efficacité de la microfinance, il apparaît essentiel de mieux cerner les besoins des pauvres en matière de services financiers et la manière dont ils les utilisent. Des études (Collins *et al.*, 2009 ; Demirgüç-Kunt et Klapper, 2012) ont révélé que les populations pauvres gèrent leurs

1. Définie comme « *une banque, une caisse de crédit, une coopérative, un bureau de poste ou une institution de microfinance* » (Demirgüç-Kunt et Klapper, 2012).

finances en suivant des stratégies complexes mettant en œuvre différentes formes d'épargne, de crédit et de troc provenant d'un ensemble varié de fournisseurs, à la fois formels et informels. Pour parvenir à l'inclusion financière des populations pauvres, il est donc impossible de s'appuyer uniquement sur les IMF. Il est également nécessaire d'améliorer la qualité et la fréquence des services fournis par différents types de prestataires et de bien comprendre le comportement du client et son incidence sur les besoins en services financiers.

L'évaluation des progrès réalisés

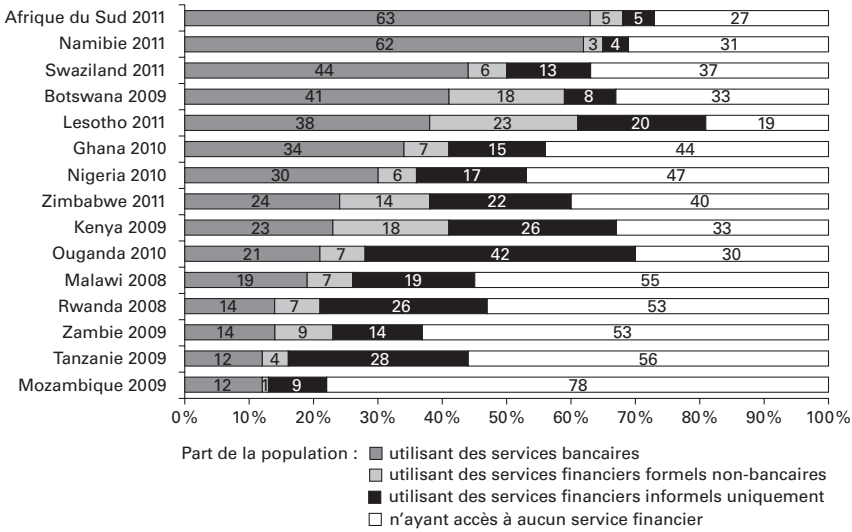
À l'époque de la première publication du *Manuel*, il a été largement admis qu'un accès amélioré au crédit et la propension à payer constituaient des indicateurs fiables d'impact [1]. Même si cette hypothèse peut nous paraître aujourd'hui contestable, et que nous sommes donc conduits à investir davantage dans l'analyse d'impact, quel bilan de la microfinance pouvons-nous dresser en nous basant simplement sur les chiffres indiquant le niveau d'accès ? Malgré plusieurs décennies d'importants investissements dans le secteur, l'accès aux services financiers formels et leur utilisation restent faibles, en particulier en Afrique subsaharienne (voir figure 1). Les données issues de la base Global Findex de la Banque mondiale (Demirgüç-Kunt et Klapper, 2012) montrent qu'en Afrique subsaharienne, seules 13 % des personnes âgées de 15 ans et plus ont constitué une épargne auprès d'une institution financière au cours des douze derniers mois, et que seuls 5 % ont bénéficié d'un prêt contracté auprès d'une institution financière. Cette faible utilisation n'est toutefois pas synonyme d'une faible demande ; au même moment, 19 % ont constitué une épargne auprès d'un club d'épargne et 40 % ont bénéficié au cours de l'année précédente d'un prêt de leur famille ou d'amis. En Asie du Sud, les chiffres sont similaires, avec 11 % des individus ayant épargné auprès d'une institution financière au cours des douze derniers mois et 9 % ayant obtenu un prêt auprès d'une institution financière [2]. Et pourtant, au 31 mars 2010, le

1. Dans le chapitre 2 du *Manuel de microfinance* (Ledgerwood, 1998, p. 49), Tom Dichter a écrit : « *Il peut se révéler difficile et coûteux de mener des analyses d'impact correctement (c'est-à-dire de manière crédible). Face à cette situation, il existe une école de pensée qui prône le recours à un certain nombre de "critères indicatifs" d'impact. Otero et Rhyne ont fait la synthèse de l'histoire récente de la microfinance en soulignant un tournant important : l'accent n'est plus désormais mis sur l'entreprise individuelle ou sur le client des services financiers mais sur les institutions qui proposent ces services. Cette approche systémique "accorde nécessairement une attention moindre à l'impact en termes de mesure de la croissance des entreprises pour se concentrer davantage sur l'accès aux services financiers" (Otero et Rhyne, 1994)* ».

2. Par « compte auprès d'une institution financière formelle », on entend le pourcentage de répondants ayant un compte (personnel ou commun) auprès d'une banque, d'une coopérative de crédit, d'une autre institution financière (par exemple, une coopérative ou une institution de microfinance) ou auprès d'un bureau de poste (le cas échéant), y compris les répondants ayant déclaré avoir une carte de débit (Demirgüç-Kunt et Klapper, 2012).

mouvement indien des groupes d'entraide (*Self-Help Groups*) regroupait 97 millions de ménages – même ces chiffres de participation restent faibles par rapport au marché *potentiel* à l'échelle de l'Inde, qui est de 900 millions de ménages subsistant avec moins de 2 USD par jour (Chen *et al.*, 2010).

Figure 1. – *Échelle d'accès financier[a] – Comparaisons entre pays (juillet 2012)*



Note : a) Le secteur formel est divisé en un segment « bancarisé » (le pourcentage d'adultes ayant un compte bancaire) et un segment ayant recours à d'autres services financiers formels (le pourcentage de la population adulte ayant souscrit à un produit financier formel, tel que l'assurance ou un microcrédit, mais ne disposant pas de compte bancaire). Ensemble, ces deux groupes sont définis comme ayant accès à des services financiers réglementés. Le secteur informel comprend toutes les entreprises qui fournissent des services financiers mais qui ne sont pas légalement autorisées à exercer cette activité. Il s'agit notamment des clubs d'épargne, des sociétés funéraires et des usuriers. La catégorie des personnes « utilisant uniquement des services financiers informels » est celle des adultes disposant d'un produit informel mais pas d'un compte bancaire ou d'un produit souscrit auprès d'une quelconque autre institution financière formelle. En faisant la somme du segment informel et des segments formels, on obtient le pourcentage de la population qui est desservie par des services financiers. Toute personne qui n'est pas desservie est dite « financièrement exclue », ce qui signifie qu'elle n'utilise pas de produits financiers (qu'ils soient formels ou informels) pour gérer leurs finances, mais par exemple uniquement des espèces. Voir www.finmark.org.za/finscope/ (en anglais uniquement).

Source : FinMark Trust.

Cette faible portée s'explique notamment par le modèle économique traditionnel de la microfinance en tant que tel, lequel repose essentiellement sur la génération de revenus provenant de prêts productifs et d'autres services tarifés pour couvrir les coûts. Or, en microfinance, les coûts sont élevés pour des recettes relativement faibles. C'est tout particulièrement

le cas en ce qui concerne les populations pauvres rurales, leurs possibilités d'investissement et leur capacité d'endettement limitées étant synonymes de faibles revenus pour les IMF et les banques. Ces institutions manquent d'ailleurs généralement de stimuli, d'information et parfois même des capacités opérationnelles leur permettant de limiter les risques perçus à étendre leurs activités au-delà des marchés urbains ou auprès des clients extrêmement pauvres. Il est donc important de mettre l'accent sur la réduction des coûts, que ce soit de la prestation de services financiers par les institutions ou de leur utilisation par les clients. Et, malgré l'impact des progrès technologiques en la matière, se limiter aux seuls chiffres de l'accès aux services de microfinance pourrait donner une vision erronée de ses avantages. Un meilleur accès et un choix plus diversifié ne se traduisent en effet pas automatiquement par une plus grande utilisation par les clients. La forte augmentation de l'accès à des services d'épargne par le biais de comptes Mzansi en Afrique de Sud masquait ainsi le nombre élevé de comptes dormants. Ces comptes sont souvent restés inutilisés après avoir été ouverts, les clients ayant trouvé de meilleures options pour couvrir leurs besoins ou étant trop pauvres pour les alimenter et les utiliser [1]. La trajectoire entre l'adoption (c'est-à-dire l'ouverture d'un compte) et l'utilisation demeure en territoire inconnu.

Un accès accru, en particulier s'il s'accompagne d'une offre plus diversifiée de services, peut nécessiter des capacités financières plus importantes pour assurer une réelle efficacité d'utilisation par les clients tout en permettant à ces derniers d'en tirer un réel bénéfice. Comme c'est le cas sur tout marché, si l'amélioration de l'accès aux services financiers ne se fait pas dans un climat de libre concurrence, les avantages risquent d'être restreints. Les clients disposant d'informations ou de choix limités ne sont en effet généralement pas en mesure de faire jouer la concurrence pour inciter les fournisseurs à améliorer leurs services.

Les fournisseurs, ainsi que les autres intervenants, doivent adopter une approche plus proactive, qui tienne compte de la diversité des obstacles en matière d'accès, de l'hétérogénéité des consommateurs et de la variété des besoins en services financiers parmi les différents segments à faible revenu et les groupes mal desservis ou exclus. En comptant sur un seul type de produit ou d'institution pour exercer un impact majeur, on risque d'éluder la complexité inhérente des moyens de subsistance et des besoins en services financiers des pauvres (voir encadré 1).

1. Échange de courriers électroniques avec Gerhard Coetzee, le 4 avril 2012 ; Bankable Frontiers Associates (2009).

Encadré 1

Un marché de cette taille a besoin de plusieurs types de fournisseurs

En 1982, lorsque Citi a accordé son premier prêt à une organisation non gouvernementale (ONG), le monde de la microfinance était beaucoup plus simple. Les réseaux mondiaux étaient peu nombreux et nous utilisions encore le terme de « microcrédit ». La communauté des praticiens était plus concentrée et de taille moins importante. Le secteur s'est considérablement développé depuis cette date. Alors que la microfinance comptait quelques millions de clients dans les années 1980, elle concerne désormais plus de 190 millions de familles. Nous avons assisté à une croissance phénoménale de la taille des institutions de microfinance et de l'ampleur de leurs opérations. Cependant, il y a toujours un coût à une croissance trop rapide – sur le plan humain, cela peut se traduire par une sollicitation excessive des équipes et il peut être difficile de recruter suffisamment de personnel bien formé pour rester en phase avec la croissance.

Cette croissance procède majoritairement d'institutions qui proposent seulement un ou deux produits de crédit. La demande, le besoin et peut-être le modèle en tant que tel se prêtaient bien à une croissance régulière tant que le secteur restait très focalisé. Toutefois, la croissance rapide d'institutions utilisant des modèles et des stratégies similaires dans les mêmes endroits a conduit, dans certains cas, à l'octroi de prêts multiples aux mêmes emprunteurs et à un effondrement de la discipline de prêts. Nous constatons des problèmes de cette nature dans l'État de l'Andhra Pradesh en Inde, où les institutions exercent une importante pression sur les bénéficiaires lors des remboursements.

Comment assurer un accès financier à la grande majorité de la population ? Il faudra plus que des ONG et des banques commerciales : nous avons besoin des coopératives, des coopératives d'épargne et de crédit et des caisses d'épargne postales. Nous avons besoin des sociétés de téléphonie mobile qui peuvent prendre en charge les opérations de remboursement de prêt. Nous percevons des opportunités pour de nombreux services et types de fournisseurs.

Dans la plupart des pays où nous travaillons, environ 60 à 80 % de la population n'a pas accès à des services bancaires. C'est un segment trop important pour être couvert simplement par une ou deux approches ou formes d'institution. À l'une des extrémités de l'échelle, nous avons des personnes extrêmement pauvres et, à l'autre, des personnes économiquement très actives et parfois des salariés. Leurs besoins sont différents.

Certains discours contemporains du secteur de la microfinance m'inquiètent. Il semblerait qu'on tient pour acquis qu'il n'existerait qu'un seul type de client de microfinance qui devrait être desservi par un seul type d'institution. C'est tout le contraire : il existe de nombreux segments différents de clients de microfinance et les IMF feraient mieux de se concentrer sur chaque segment afin de développer les meilleurs modèles économiques possibles pour desservir cette clientèle.

Dans les prochaines années, il faudra qu'il y ait de l'innovation dans la conception de produits adaptés à la situation des clients et à la manière dont ils souhaitent évoluer. Nous y parviendrons en apprenant à mieux connaître les clients, leurs besoins, leurs flux de trésorerie et leurs aspirations.

Au sein de cet écosystème de la microfinance, nous avons besoin que certaines institutions travaillent avec les communautés les plus enclavées et vulnérables

et leur fournissent des produits parfaitement calibrés et à fort impact social. Ces institutions ne peuvent donc pas se contenter de poursuivre uniquement un objectif visant à atteindre une taille critique et même la pleine viabilité. Même sans avoir l'objectif de devenir une société financière à proprement parler, elles peuvent utiliser des outils financiers pour contribuer à progresser vers la sortie de la pauvreté, aux côtés d'activités de formation en matière de santé et d'éducation.

Même si une partie de la microfinance devient plus commerciale, nous devons continuer à penser aux nombreuses communautés vulnérables, mal desservies et complexes que la microfinance conventionnelle n'est peut-être pas encore en mesure d'atteindre.

Source : Bob Annibale de Citibank, écrivant dans Reed (2011). Reproduction autorisée.

Redéfinir les objectifs

Quand la première version du *Manuel* a été écrite, le modèle prédominant dans la microfinance était une IMF de type ONG fournissant des crédits à des micro-entrepreneurs pour permettre à ceux-ci d'investir dans leurs micro-entreprises. Ce modèle reposait en grande partie sur la conviction que l'amélioration de l'accès au crédit pour des investissements productifs permettrait de soutenir l'entrepreneuriat et le développement économique, rendre les femmes plus autonomes et réduire la pauvreté en générant des revenus plus élevés et de l'emploi. Cependant, un nombre croissant de données sur l'impact de la microfinance, et tout particulièrement du microcrédit, tend à démontrer un certain effet sur la croissance des recettes et des bénéfices des micro-entreprises, une incidence très modeste sur l'émancipation des femmes et pratiquement aucun impact sur la lutte contre la pauvreté (O'Dell, 2010).

Quinze ans plus tard, le basculement vers des systèmes de finance inclusive, issu en partie d'une meilleure compréhension de l'impact, contribue à élargir la vision des objectifs au-delà du développement économique et de la réduction de la pauvreté, pour y inclure la capacité des femmes et des hommes pauvres à mieux gérer les risques, à lisser leurs revenus, à investir dans des activités productives et à accumuler des actifs. Cet élargissement du spectre des objectifs exige davantage d'efforts de la part des parties prenantes pour mieux comprendre les clients et être ainsi en mesure de formuler des propositions de valeur plus intéressantes (voir encadré 2). « *Si ce nouvel éclairage et cet horizon plus large contribuent à changer le vocabulaire, l'idée principale reste la même : aider les familles pauvres participant à l'économie informelle à mettre en valeur leur potentiel économique et mettre à leur disposition pour mieux gérer leur vie des services financiers que la plupart d'entre nous, habitants des pays du Nord, tenons pour acquis.* » (Ehrbeck, 2012).

Encadré 2

Les dernières découvertes issues d'évaluations randomisées de l'impact de microfinance

« *Le message général qui se dégage de ce travail est que les pauvres sont confrontés à différentes limites et leur capacité à tirer parti des possibilités qui s'offrent à eux varie considérablement. […] Les emprunteurs ne souhaitent pas tous développer une entreprise. La disparité observée dans les résultats peut aussi bien provenir de différences dans les intentions des emprunteurs que dans leurs capacités. La logique d'un "produit unique pour tous" n'apporte ni bénéfice aux emprunteurs, ni profits aux fournisseurs. Le secteur de la microfinance doit atteindre un certain niveau de maturité afin d'être à même de considérer les clients pauvres en tant qu'individus. Certains de ces individus utiliseront les services financiers pour lisser leur consommation, certains pour gérer leurs risques, d'autres pour faire des investissements, s'ils ont des compétences et des ressources leur permettant d'en profiter, et d'autres encore les utiliseront pour toutes ces différentes approches. En vue de répondre à l'ensemble de ces besoins, les fournisseurs du secteur de la microfinance évolueront peut-être vers une nouvelle génération de produits et de services à valeur ajoutée, permettant d'aider les pauvres de manière fiable et flexible.* »

Source : Bauchet *et al.*, 2011.

Pour aboutir à une plus grande inclusion financière, il faut donc remédier aux contraintes et tirer parti des possibilités qu'offre l'écosystème financier. Pour répondre à ces exigences, les différentes parties prenantes commencent désormais à axer leurs efforts sur la diversité des clients (en termes de situation géographique, de niveaux de revenus, de moyens de subsistance, de genre et de cycle de vie) et de leurs besoins (progression des revenus, gestion de trésorerie, atténuation de risques), ainsi que sur la diversité des services financiers offerts (crédit, épargne, paiements, assurances), le choix de fournisseurs de services financiers (secteur informel, IMF, coopératives, banques, compagnies d'assurance) et les circuits de distribution (succursales, agents, téléphonie mobile). Pour améliorer le système, ils s'attachent davantage à l'efficacité des services financiers (performance/impact social, transparence et protection des clients), aux connaissances et aux compétences dont les clients ont besoin pour les utiliser (capacités financières), aux règles qui régissent les marchés financiers (principes, normes et réglementations), à l'infrastructure financière nécessaire pour soutenir la performance des marchés (systèmes de paiement et centrales de risques/bureaux d'information sur le crédit) et aux services d'information nécessaires au service des différentes parties prenantes. Le présent ouvrage cherche à aborder l'ensemble de ces problématiques et a pour objectif de promouvoir des écosystèmes financiers inclusifs répondant mieux aux besoins des populations pauvres.

À propos de cet ouvrage

Le *Nouveau manuel de microfinance* adopte une approche différente de la version précédente afin de permettre au lecteur de non seulement mieux comprendre mais également de mieux tenir compte de la complexité des services financiers destinés aux pauvres. Alors que la première version du *Manuel* adoptait une approche centrée sur les institutions (côté offre), cet ouvrage s'intéresse avant tout aux clients (côté demande) et aux manières dont le système financier pourrait être mis au service de ces besoins. Le *Nouveau manuel* cherche également à aborder la question des règles et des fonctions d'appui nécessaires pour améliorer le fonctionnement des marchés financiers et répondre aux besoins d'un maximum de consommateurs pauvres. Il en résulte un ouvrage qui n'a pas vocation à être un guide pratique, mais plutôt une description du système financier et de ses fonctions et de la façon dont ces dernières contribuent, ou pas, à répondre aux besoins des pauvres. Il s'agit de proposer un guide stratégique permettant d'évaluer les besoins variés en services financiers des personnes pauvres et de proposer les moyens permettant à un secteur financier diversifié de répondre à ces besoins de manière accessible et avantageuse. À terme, nous espérons que cet ouvrage permettra de contribuer à améliorer l'accès et l'utilisation des produits et services financiers qui répondent véritablement aux nombreux besoins des pauvres par le biais de différents prestataires de services financiers opérant de façon pérenne dans des conditions de marché.

Le *Nouveau manuel de microfinance* constitue une bonne introduction aux services financiers pour les personnes pauvres. Il est destiné à un large public, et notamment aux praticiens, facilitateurs, décideurs, législateurs, investisseurs et bailleurs de fonds qui œuvrent à améliorer le système financier, mais qui sont relativement nouveaux dans le secteur. Il se révélera également utile aux sociétés de télécommunication et à d'autres fournisseurs de services d'appui, aux étudiants, aux universitaires, aux consultants et aux formateurs.

Cet ouvrage constitue pour partie une actualisation de la première version du *Manuel*, mais la croissance du secteur et la complexité du système financier ont conduit les auteurs à adopter une perspective beaucoup plus large que l'approche essentiellement « financière et institutionnelle » adoptée dans la version précédente de l'ouvrage. C'est pourquoi des chapitres ont été ajoutés à la présente publication, permettant ainsi d'aborder certains thèmes qui sont devenus plus pertinents qu'à l'époque de la rédaction de la première version du *Manuel*. Pour tenir compte de cette complexité, nous avons invité un certain nombre d'experts à rédiger la majorité des nouveaux chapitres. En outre, étant donné que la plupart des thèmes ne sont pas traités de manière aussi détaillée que dans l'ouvrage précédent, une liste de ressources utiles figure à la fin de chaque chapitre pour fournir aux lecteurs des renseignements supplémentaires sur des sujets spécifiques. Enfin, et bien que le titre comporte toujours le terme de

« microfinance », l'ouvrage va bien au-delà de sa signification traditionnelle pour s'intéresser aux systèmes financiers inclusifs et aborde donc plus largement l'écosystème financier.

Structure et contenu de l'ouvrage

Le *Nouveau manuel de microfinance* suit globalement la structure de la première version du *Manuel* et s'organise en cinq parties :

- Première partie – Comprendre la demande et l'écosystème financier
- Deuxième partie – Les fournisseurs de services financiers
- Troisième partie – Les services financiers et leurs modes de prestation
- Quatrième partie – La gestion des institutions dans une visée de changement d'échelle et de pérennité
- Cinquième partie – Soutenir l'inclusion financière

La première partie, « Comprendre la demande et l'écosystème financier », vient actualiser la première partie du *Manuel* original. Elle aborde les questions de nature plus générale, en rapport avec l'écosystème financier, les clients et les stratégies permettant de favoriser l'inclusion financière et de la mesurer. Compte tenu de l'évolution du secteur des services financiers, le chapitre 1, « Un écosystème financier en pleine mutation », rédigé par Joanna Ledgerwood et Alan Gibson, définit les trois principaux facteurs qui ont influencé de manière considérable l'évolution du secteur des services financiers destinés aux pauvres : les clients, l'identification d'un écosystème financier au sens plus large et le potentiel de la technologie. Le chapitre 2, consacré aux « Clients », s'articule autour du caractère central des clients et de la gestion de leur vie financière. Les auteurs Stuart Rutherford, Daryl Collins et Susan Johnson puisent dans l'ouvrage *Portfolios of the Poor* (Collins *et al.*, 2009) pour examiner les besoins en services financiers des pauvres et la manière dont ils sont remplis. Le chapitre 3, « Le rôle de l'État et des fournisseurs de services financiers dans l'inclusion financière », rédigé par Stefan Staschen et Candace Nelson, s'intéresse à la manière dont les acteurs clés du secteur font la promotion de l'inclusion financière, allant des pouvoirs publics, dans leur rôle de décisionnaire et de législateur, aux acteurs du secteur, qui deviennent de plus en plus disposés à avoir une approche responsable de la finance à travers l'autorégulation et la coordination. Le chapitre 4, intitulé « Le rôle des bailleurs de fonds dans l'inclusion financière » et rédigé par Mayada El-Zogbhi et Barbara Gähwiler, met l'accent sur l'évolution du rôle des bailleurs de fonds dans le secteur de la microfinance et propose des moyens visant à améliorer le fonctionnement du marché au profit des pauvres de manière catalytique. L'inclusion financière étant inscrite au programme de nombreux décideurs politiques, la question de la mesure et de l'évaluation de l'impact de l'utilisation des services financiers reçoit désormais une attention renouvelée. Les enquêtes sur l'offre et la demande, les analyses

d'impact et d'autres résultats de recherche d'une grande rigueur sont présentés par Joanna Ledgerwood dans le chapitre 5 « Mesurer l'inclusion financière et évaluer l'impact ».

La deuxième partie, intitulée « Les fournisseurs de services financiers », actualise le chapitre 4 de la première version du *Manuel* (« L'institution ») et comporte un chapitre supplémentaire qui porte sur les nombreux et variés fournisseurs du secteur informel. Le chapitre 6 « Les fournisseurs communautaires de services financiers », écrit par Candace Nelson, décrit les fournisseurs informels autochtones (les prêteurs privés, les collecteurs de dépôts, les associations rotatives d'épargne et de crédit et les groupes d'entraide tels que sociétés funéraires) et d'autres fournisseurs qui sont quant à eux appuyés dans leur action par des agences externes et parmi lesquels figurent les groupes d'entraide et les groupes d'épargne. Le chapitre 7, consacré aux « Fournisseurs institutionnels » et rédigé par Joanna Ledgerwood, décrit les prestataires de services financiers de nature plus formelle. Ce groupe comprend une large gamme de fournisseurs qui diffèrent en fonction des services qu'ils proposent, et également des structures de propriété, du statut réglementaire, du lieu géographique, des marchés cibles et des objectifs, mais qui ont en commun le fait d'avoir une structure plus solide que les fournisseurs du secteur informel et que l'on qualifie donc d'« institutions ».

Les première et deuxième parties sont les parties les moins techniques du manuel et ne nécessitent aucune connaissance préalable en microfinance ou en théorie financière. Elles sont susceptibles d'intéresser tout particulièrement les bailleurs de fonds, les décideurs politiques, les étudiants et ceux qui souhaitent comprendre l'inclusion financière et ses intervenants.

La troisième partie, consacrée aux « Services financiers et aux modes de prestation », approfondit l'analyse de l'épargne et du crédit faite dans la première édition du *Manuel* au moyen de nouveaux chapitres consacrés au financement du secteur agricole, à l'assurance et aux services de paiement. Cette partie fait également état des multiples solutions alternatives qui commencent à laisser entrevoir des résultats prometteurs et présente quelques éléments de réflexion sur l'appui aux personnes pauvres au moyen d'outils de planification financière. Dans le chapitre 8 portant sur les « Services d'épargne », Joanna Ledgerwood passe en revue les différents produits d'épargne demandés par les pauvres et aborde la question de la capacité institutionnelle nécessaire pour proposer des services de dépôt. Dans le chapitre 9, intitulé « Le crédit », Joanna Ledgerwood et Julie Earne s'intéressent à la tarification des prêts et des produits de crédit, dont les traditionnels crédits d'équipement et avances pour fonds de roulement ainsi qu'à de nouveaux produits tels que les prêts immobiliers et le crédit-bail. Dans le chapitre 10, intitulé « La finance agricole », Calvin Miller souligne l'important besoin en services financiers des personnes travaillant dans le secteur agricole (la grande majorité des pauvres) et énumère les différentes façons dont différents produits financiers et modes

de prestation y répondent. Dans la première version du *Manuel*, l'assurance n'avait été abordée que de manière sommaire. Aussi, compte tenu de l'importance croissante de la micro-assurance dans l'inclusion financière et de la reconnaissance des besoins des populations pauvres en gestion des risques, Craig Churchill, l'auteur du chapitre 11 du présent ouvrage, intitulé « Les assurances », procède à une analyse de la demande en micro-assurance, des caractéristiques des produits et des mécanismes de prestation de services. Dans le chapitre 12, « Les services de paiement et les canaux de distribution », rédigé par Joyce Lehman et Joanna Ledgerwood, les auteures décrivent les services d'opérations financières, transferts d'argent et paiements notamment, ainsi que les différents modes de distribution de ces services financiers. Ce chapitre examine les différentes façons dont les clients accèdent aux services par le biais des points de contact sans agence et l'importance du rôle des réseaux d'agents. Ignacio Mas, l'auteur du chapitre 13, « Au-delà des produits », propose la prestation de produits financiers sous la forme d'une expérience client intégrée *via* les téléphones mobiles.

La troisième partie intéressera tout particulièrement les praticiens qui développent, modifient ou affinent leurs produits financiers, ainsi que les bailleurs de fonds ou les consultants travaillant sur l'évaluation des services financiers destinés aux pauvres et qui souhaitent mieux comprendre les produits et les services financiers et leurs modes de distribution.

La quatrième partie, « La gestion des institutions dans une visée de changement d'échelle et de pérennité », se compose de deux chapitres et consiste en une actualisation des chapitres d'origine consacrés à la gestion des IMF. Le chapitre 14, « Suivi et gestion de la performance financière et sociale », a été rédigé par Joanna Ledgerwood, Geraldine O'Keeffe et Ines Arevalo. Il aborde les systèmes bancaires de base et la question de la gestion de la performance financière et sociale. Le chapitre 15 « Gouvernance et gestion opérationnelle », écrit par Peter McConaghy, analyse les différentes facettes des fournisseurs institutionnels, et notamment la gouvernance, la gestion des ressources humaines, la gestion des produits et la gestion des risques. La quatrième partie est plus technique que les parties précédentes du *Manuel*. Bien que la performance institutionnelle en tant que telle soit reportée au second plan étant donné que le client et le système financier sont placés au cœur de l'ouvrage, cette partie a été intégrée à l'intention des praticiens ou des bailleurs de fonds intéressés par les activités d'exploitation des institutions fournissant des services financiers aux pauvres et leur performance.

La cinquième partie, intitulée « Soutenir l'inclusion financière », est nouvelle et comprend quatre chapitres qui mettent l'accent sur les rôles et fonctions des différentes parties prenantes qui appuient et font la promotion de l'écosystème financier dans sa globalité. Dans le chapitre 16 consacré au « Financement », Julie Earne et Lisa Sherk examinent l'importance du rôle des investisseurs dans la fourniture de capitaux aux fournisseurs de services financiers. Dans le chapitre 17, intitulé « Le cadre réglementaire »,

Kate Lauer et Stefan Staschen analysent le cadre juridique et réglementaire mis en place pour assurer la surveillance et la sécurité des marchés financiers et de ses différents acteurs, compte tenu de l'augmentation du nombre et de la diversité des fournisseurs. Le chapitre 18 « Les infrastructures et les services d'appui externalisés », rédigé par Geraldine O'Keeffe, Julie Earne, Joakim Vincze et Peter McConaghy, examine les fonctions d'appui nécessaires au bon fonctionnement des marchés financiers, tels que les centrales de risques/bureaux d'information sur le crédit, l'assurance-dépôts, les systèmes de compensation et de règlement et les systèmes d'identification uniques. Ce chapitre comporte également la description de services externalisés, notamment en matière de logiciels informatiques (SaaS), de formation et de sécurité. Dans le chapitre 19 « Construire des marchés financiers inclusifs », David Ferrand s'appuie sur une analyse systématique des marchés financiers pour analyser les rôles que les agences de développement peuvent et doivent jouer pour faire en sorte que les systèmes financiers aient des retombées plus favorables pour les pauvres, soulignant les différentes fonctions des acteurs du marché (c'est-à-dire des fournisseurs de services ayant un rôle permanent) et des facilitateurs (les bailleurs de fonds et autres agences de développement dont le rôle est transitoire).

La cinquième partie intéressera plus particulièrement tous ceux qui fournissent des fonctions de niveau méso dans l'écosystème financier ou qui œuvrent à leur développement.

Références

Alexandre C. (2010), « Policymakers Create Room for Experimentation with Banking beyond Branches », Global Savings Forum, Bill & Melinda Gates Foundation, Seattle.

Bankable Frontier Associates (2009), « The Mzansi Bank Account Initiative in South Africa – Final Report », FinMark Trust, Somerville.

Bauchet J., Marshall C., Starita L., Thomas J. et Yalouris A. (2011), « Latest Findings from Randomized Evaluations of Microfinance », Access to Finance Forum Reports by CGAP and Its Partners, n° 5, CGAP et SFI, Washington.

BMZ, CGAP et SFI (2011), *Advancing Responsible Finance for Greater Development Impact: A Stock-Taking of Strategies and Approaches among Development Agencies and Development Finance Institutions*, avant-projet, Responsible Finance Forum, Bonn et Washington.

Chaia A., Dalal A., Goland T., Gonzalez M.-J., Morduch J. et Schiff R. (2009), « Half the World Is Unbanked », Financial Access Initiative Framing Note, Financial Access Initiative, New York.

Chen G., Rasmussen S., Reille X. et Rozas D. (2010), « Indian Microfinance Goes Public: The SKS Initial Public Offering », Focus Note, n° 65, CGAP, Washington.

Collins D., Murdoch J., Rutherford S. et Ruthven O. (2009), *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on $2 a Day*, Princeton University Press, Princeton.

Demirgüç-Kunt A., Beck T. et Honohan Beck P. (2007), « Finance for All? Policies and Pitfalls in Expanding Access », Policy Research Report, Banque mondiale, Washington.

Demirgüç-Kunt A. et Klapper L. (2012), « Measuring Financial Inclusion: The Global Findex », Policy Research Working Paper, n° 6025, Banque mondiale, Washington.

Ehrbeck T. (2012), « More than Semantics: The Evolution from 'Microcredit' to 'Financial Inclusion' », billet du blog de CGAP, CGAP, 16 mai.

Ehrbeck T., Pickens M. et Tarazi M. (2012), « Financially Inclusive Ecosystems: The Roles of Government Today », Focus Note, n° 76, CGAP, Washington.

Johnson S. (2012), « What Does the Rapid Uptake of Mobile Money Transfer in Kenya Really Mean For Financial Inclusion? », CGAP, Washington.

Johnson S. et Arnold S. (2011), « Financial Exclusion in Kenya: Examining the Changing Picture 2006-2009 » *in* S. Arnold *et al.* (dir.), *Financial Inclusion in Kenya: Survey Results and Analysis from FinAccess 2009*, chap. 5, FSD Kenya et Central Bank of Kenya, Nairobi.

Ledgerwood J. (1998), *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*, Banque mondiale, Washington.

O'Dell K. (2010), « Measuring the Impact of Microfinance: Taking Another Look », Grameen Foundation, Washington.

Reed L.-R. (2011), « The State of the Microcredit Summit Report 2011 », Microcredit Summit Campaign, Washington.

Reille X., Forster S. et Rozas D. (2011), « Foreign Capital Investment in Microfinance: Reassessing Financial and Social Returns », Focus Note, n° 71, CGAP, Washington.

Roodman D. (2011), « Due Diligence – An Impertinent Enquiry into Microfinance », Center for Global Development, Washington.

Rosenberg R., Gonzalez A. et Narain S. (2009), « The New Moneylenders: Are the Poor Being Exploited by High Microcredit Interest Rates? », Occasional Paper, n° 15, CGAP, Washington.

Symbiotics (2011), « Symbiotics 2011 MIV Survey Report: Market Data & Peer Group Analysis », Symbiotics, Genève.

Wiesner S. et Quien D. (2010), « Can 'Bad' Microfinance Practices Be the Consequence of Too Much Funding Chasing Too Few Microfinance Institutions? », Discussion paper, vol. I, n° 2, ADA, Luxembourg.

PREMIÈRE PARTIE

Comprendre la demande et l'écosystème financier

Chapitre 1

Un écosystème financier en pleine mutation

Joanna LEDGERWOOD et Alan GIBSON

Historiquement, la promesse d'une réduction de la pauvreté par le biais du microcrédit se fondait essentiellement sur un seul produit, le prêt productif investi dans une micro-entreprise, et octroyé principalement par un seul type de fournisseur, une institution de microfinance (IMF). Le postulat de base de ce modèle ne correspond pas à la réalité : les clients n'utilisent pas toujours les prêts à des fins productives, que ce soit en raison d'une capacité limitée à utiliser les crédits à l'investissement ou du fait de besoins plus pressants pour des produits soutenant leur consommation ou lissant leurs revenus. Il est désormais largement reconnu que l'accès au capital ne constitue que l'une des conditions nécessaires au développement économique et à la réduction de la pauvreté. On sait également que les pauvres sont, au même titre que le reste de la population, demandeurs et utilisateurs d'une large gamme de services financiers pour des usages variés. Certains de ces services fonctionnent d'ailleurs mieux que d'autres, pour des raisons que nous commençons tout juste à comprendre.

Depuis la parution de la première édition du *Manuel de microfinance*, le domaine de la microfinance a considérablement évolué, tout particulièrement au cours des dernières années. Le paysage des services financiers destinés aux pauvres résulte de nombreux facteurs. On peut cependant en identifier trois qui permettent de se former une perspective globale sur le sujet et que l'on examinera dans ce premier chapitre.

Le premier grand facteur consiste en un basculement d'une approche initialement limitée à l'institution et sa performance à une approche plus large, axée sur les clients, et qui consiste à comprendre leurs comportements,

leurs besoins en services financiers et la manière dont les différents fournisseurs peuvent satisfaire au mieux ces besoins. Cette évolution résulte du constat, étayé par des données de nettement meilleure qualité et par des études plus poussées, selon lequel la proximité avec les clients et, de façon plus importante encore, l'impact bénéfique pour les clients n'ont pas été à la hauteur des attentes. Elle vient de l'élargissement de la vision de la microfinance, qui n'est plus limitée au financement des micro-entreprises mais englobe désormais l'ensemble des services financiers et la manière dont ils sont fournis pour améliorer la qualité de vie des femmes et des hommes pauvres.

Le deuxième grand facteur de changement a été la rupture avec une approche étroite basée sur l'offre et le basculement vers une vision plus large centrée sur l'écosystème financier. Il a beaucoup influencé cet ouvrage.

Tout en continuant de mettre l'accent sur le client (la demande), les partisans d'une approche systémique tiennent compte de la variété de prestataires et de services, et notamment de l'importance du rôle que joue le secteur informel. Ils sont également conscients de l'impératif d'avoir des règles efficaces permettant de gérer le système ainsi que des fonctions d'appui tels les bureaux d'information sur le crédit/centrales des risques et des systèmes de paiement. Il en résulte une vision beaucoup plus globale du secteur et une meilleure coordination des efforts des pouvoirs publics et des acteurs du secteur orientés vers l'amélioration de l'inclusion financière et, partant de là, du fonctionnement des marchés au bénéfice des pauvres.

Le troisième grand changement est lié aux énormes possibilités qu'offrent les nouveaux modèles économiques de services bancaires sans agences basés sur les nouvelles technologies et le recours à des réseaux d'agents. Malgré ces formidables avancées, à ce jour seules quelques applications de services bancaires sans agences se sont développées à grande échelle. Au moment de la rédaction du présent ouvrage, ce domaine extrêmement prometteur exigeait beaucoup de travail et d'expérimentation pour mieux comprendre et déterminer les moyens permettant de tirer parti des opportunités que présentent les nouvelles technologies.

Ce chapitre examine chacune de ces influences dans le contexte général du nouvel écosystème financier. Il retiendra l'intérêt des lecteurs qui cherchent à comprendre quelques-unes des principales influences actuelles dans le domaine de la microfinance. Chacun des thèmes abordés dans ce chapitre sera examiné plus en détail dans les différents chapitres de l'ouvrage.

Des services axés sur les clients

Presque partout dans le monde, les acteurs du secteur de la microfinance parlent de « clients »[1]. Le langage de la microfinance est en train de changer en conséquence. Le « microcrédit » a fait place à la « microfinance » du fait de la reconnaissance du besoin pour des services d'épargne. Aujourd'hui, les décideurs et les acteurs du secteur parlent de « finance inclusive », d'« accès au financement », d'« écosystèmes financiers » et d'« inclusion financière » (voir encadré 1.1)[2].

Encadré 1.1

De la microfinance à l'inclusion financière

L'inclusion financière est un concept multidimensionnel et axé sur le client qui s'attache à l'amélioration de l'accès, de la qualité et de l'utilisation effective des produits et services ainsi qu'à l'information et l'outillage des consommateurs. La mise en pratique de ce concept demande davantage que la simple expansion des institutions et la croissance de leur portefeuille de prêts – des objectifs poursuivis au tout début du développement de la microfinance, à l'époque où la première version du *Manuel* a vu le jour. L'inclusion recherche un équilibre entre les intérêts des clients et la viabilité des fournisseurs par le biais de politiques efficaces, de lois, de normes sectorielles et en matière de protection des consommateurs, ainsi que par l'amélioration des capacités financières.

La convergence de plusieurs facteurs a permis de recentrer la réflexion sur les meilleures pratiques en matière de services financiers destinés aux pauvres. Le caractère plus commercial de la microfinance a soulevé quelques inquiétudes en rapport avec une dérive dans la mission des institutions et a suscité un intérêt renouvelé pour la performance sociale et le « double objectif », mettant un solide rendement financier au service d'une mission sociale. D'autres préoccupations sont apparues, notamment concernant les taux d'intérêt élevés, les gains des actionnaires au moment de l'introduction en bourse de certaines IMF, ainsi que la concentration d'investissements dans un petit nombre de pays et d'institutions. Il n'est pas certain que la microfinance constitue une nouvelle classe d'actifs particulièrement prometteuse étant donné que relativement peu d'IMF sont en mesure d'absorber une quantité importante de capital.

En outre, dans certains pays, le surendettement des clients est en partie imputable à la saturation du marché – un faible choix de produits de crédit et la concurrence entre les IMF pousse les prêteurs à consentir des prêts de plus en plus risqués et à employer des méthodes agressives de recouvrement en cas

1. Voir par exemple les clients du Centre Initiative de CGAP ou du Center for Financial Inclusion d'ACCION.

2. Le gouvernement écossais définit l'inclusion financière comme l'accès par les individus aux produits et services financiers qui leur sont adaptés. Cela inclut les personnes ayant les compétences, les connaissances et la compréhension permettant d'utiliser ces produits et services de manière optimale. L'exclusion financière est souvent un symptôme aussi bien qu'une cause de pauvreté. Voir http://www.scotland.gov.uk/Publications/2005/01/20544/50280.

de défaut de paiement. Les taux de défaut ont augmenté de façon spectaculaire dans certains pays dans la première décennie du XXIe siècle et, en 2010, les recouvrements de prêts se sont effondrés dans l'État indien de l'Andhra Pradesh (Chen, Rasmussen et Reille, 2010). Ces crises isolées doivent servir de mise en garde du fait que le microcrédit peut devenir source de problèmes pour certains clients. Le surendettement peut aggraver la vulnérabilité financière et sociale des emprunteurs au fur et à mesure qu'ils contractent de nouveaux prêts pour rembourser les anciens ou ont recours à des mesures extrêmes pour rembourser leurs prêts, par exemple en réduisant leur consommation alimentaire ou en vendant des actifs productifs. De telles mesures peuvent entraîner les emprunteurs dans une spirale de pauvreté aux conséquences graves.

Parallèlement, l'innovation attire de nouveaux clients et de nouveaux fournisseurs de services sur le marché. La diversification des produits et des services a déjà permis de proposer davantage de choix aux consommateurs. Cependant, si cette diversité est un signe d'un secteur atteignant la maturité, un accès accru et davantage de choix ne se traduisent pas automatiquement par une utilisation effective : le fait d'ouvrir un compte n'entraîne pas systématiquement son utilisation. L'efficacité d'utilisation est entravée par des asymétries d'information, ainsi que des caractéristiques de produits ou des exigences en termes d'accessibilité qui sont inadéquates (par exemple, des soldes minimums, des restrictions basées sur l'âge, la régularité de cotisations, le caractère non abordable ou encore l'éloignement des succursales ou les points de service). Cela peut conduire à un rapport de force déséquilibré entre les institutions financières et les consommateurs pauvres : ce déséquilibre pousse les clients inexpérimentés et mal informés (par exemple, les millions de propriétaires non bancarisés de téléphones mobiles qui sont des clients potentiels pour les fournisseurs de services bancaires sans agence) à choisir parmi des produits de plus en plus sophistiqués sans bénéficier d'un recours à des mesures de protection ou de règlement des litiges adéquates (Cohen et Nelson, 2011).

Note : cet encadré a été rédigé par Candace Nelson.

Le basculement vers une approche axée sur les clients était aussi souhaitable que nécessaire. Cependant, il ne suffit pas de développer de nouveaux produits ou d'effectuer quelques ajustements au sein des institutions : une réponse exclusivement institutionnelle ne suffira pas. Nous devons comprendre le comportement des consommateurs et son influence sur les besoins et l'utilisation de services financiers. Si à terme la solution consiste à fournir un produit ou un service de meilleure qualité, un moyen plus facile d'accéder à un compte ou en une prestation à moindre coût, pour arriver à ce stade, il convient néanmoins d'apprécier les nuances et les facteurs contextuels qui affectent les différents comportements des pauvres et de comprendre quels services financiers leur seront les plus bénéfiques, à quelles fins et pour quelles raisons. Une étude de marché réalisée auprès des clients des IMF en Bolivie montre par exemple qu'ils considèrent que le respect de la personne constitue leur priorité absolue ; les caractéristiques des produits sont importantes, mais ne sont pas la

considération principale (Perdomo, 2008) [1]. Les clients souhaitent préserver leur dignité dans leurs rapports avec les institutions financières et pouvoir contracter des emprunts sans crainte ni honte. Il est alors primordial qu'ils comprennent le fonctionnement des services qu'ils utilisent et des contrats qu'ils signent, d'où la nécessité pour les fournisseurs de valoriser et d'investir dans le service à la clientèle. Il est donc peu probable que la solution consiste simplement à proposer davantage de produits ou à proposer des produits nouveaux.

Pour bien comprendre la manière dont le comportement des consommateurs se traduit par des besoins en services financiers, il est nécessaire de comprendre le caractère unique et hétérogène des clients et de la manière dont leur comportement est influencé par les événements du cycle de vie, les moyens de subsistance, la situation géographique, les niveaux de revenus et le genre. Dans la partie qui suit sont abordées les caractéristiques qui définissent et qui influencent le comportement et les besoins en services financiers des clients, tandis que le chapitre 2 se fonde sur les conclusions de l'étude *Portfolios of the Poor* [2] pour donner un aperçu de la façon dont les clients utilisent ces services financiers.

L'âge, le cycle de vie et la structure familiale

Les besoins financiers des individus varient au cours du cycle de vie : passage d'un état de dépendance financière vis-à-vis de la famille à l'autonomie, passage des études au monde du travail, mariage, arrivée des responsabilités familiales et, en fin de cycle de vie, la retraite. Les fils partent à la recherche de revenus supplémentaires, les jeunes mères gèrent des dépenses liées à l'accouchement, aux soins de santé et à la nutrition, les parents doivent faire face à toutes sortes de difficultés au quotidien pour assurer l'éducation de leurs enfants. Les veuves sont confrontées à la menace de perdre leurs terres et d'autres biens au profit de la famille de leur défunt mari. Les clients plus âgés sont particulièrement vulnérables et subissent notamment une perte de productivité en raison de la détérioration de leur état de santé, le risque d'immobilité physique et la perte du soutien de la famille lorsque les enfants deviennent autonomes et doivent faire face à leurs propres engagements financiers (Hatch, 2011). Ces changements successifs ont pour conséquence l'existence de besoins différents en termes de services financiers en fonction des différentes étapes du cycle de vie.

---

1. Ces résultats sont fondés à la fois sur les discussions au sein de *focus groups* avec 64 clients d'IMF réglementées et non réglementées et sur 20 entretiens approfondis avec des membres de l'association des débiteurs, la Superintendencia de Bancos et du personnel d'IMF à El Alto, La Paz, Santa Cruz et Montero, en Bolivie.

2. *Portfolios of the Poor* est un ouvrage précurseur qui fait la synthèse des résultats d'études sur des journaux financiers de ménages réalisées en Afrique du Sud, au Bangladesh et en Inde (Collins *et al.*, 2009).

D'autres événements qui se produisent au cours du cycle de vie, tels que les fêtes, les cérémonies religieuses ou la construction d'un logement, exigent de disposer de sommes qui sont difficiles à réunir en l'absence de services financiers adéquats. L'exclusion financière est fortement liée à l'âge, les jeunes étant souvent confrontés à d'importants obstacles (Johnson et Arnold, 2011 ; voir encadré 1.2). Pour rendre leur offre pertinente, les prestataires de services financiers doivent adapter leurs produits, services et canaux de distribution en fonction des différences liées au cycle de vie et à l'âge des clients. Les fournisseurs peuvent répondre à ces besoins divergents en développant des produits adaptés à chaque tranche d'âge, tels que des comptes d'épargne dédiés aux jeunes ou encore des fonds de pension.

Encadré 1.2

Des services financiers destinés aux jeunes : une chance pour l'avenir

À l'heure actuelle, on compte 1,5 milliard de jeunes âgés de 12 à 24 ans à travers le monde, ce qui constitue le chiffre le plus élevé jamais atteint pour cette tranche d'âge ; 85 % d'entre eux, soit 1,3 milliard de personnes, vivent dans des pays en développement (Banque mondiale, 2011). Malgré le fléchissement de la croissance démographique des jeunes en Asie de l'Est et en Europe centrale, la population des jeunes en Afrique subsaharienne devrait continuer à augmenter au cours des quarante prochaines années. Dans 97 pays en développement, au moins la moitié de la population est âgée de 25 ans ou moins. Au niveau mondial, 47 % des chômeurs sont des jeunes. La plupart des jeunes dans les pays en développement n'ont pas accès aux services financiers et à l'éducation qui leur permettraient de devenir des citoyens économiquement productifs.

Cette explosion démographique des jeunes constitue à la fois un immense défi et une opportunité en matière de développement humain. La jeunesse est une excellente période pour adopter des habitudes et des attitudes responsables en termes d'épargne, d'emprunt, de dépenses, d'assurances et d'investissement. Des services financiers adéquats, adaptés aux besoins et aux capacités spécifiques des jeunes, peuvent aider ces derniers à mieux gérer leurs finances et, à long terme, potentiellement à lancer et à développer des micro-entreprises pour subvenir à leurs propres besoins et ceux de leurs familles.

Toutefois, les restrictions en termes d'âge, les exigences en termes de confirmation d'identité et une rentabilité relativement faible des petits comptes de dépôts ou de prêts sont autant de facteurs qui empêchent les fournisseurs de répondre aux besoins des jeunes. Ce domaine naissant a connu de nombreuses innovations au cours des dernières années. Dans la plupart des cas, la portée des produits s'est élargie et comprend désormais des interventions d'éducation financière, de renforcement des capacités, de développement des compétences, des connaissances et du capital des jeunes, notamment par des formations à la vie active, des formations professionnelles, des programmes de mentoring, de stages ou d'apprentissage. Les modèles financiers communautaires, groupes d'épargne et associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC) en particulier, ont été adaptés aux jeunes et leurs résultats se sont révélés prometteurs.

Certaines données préliminaires indiquent que l'accès aux services financiers a amélioré la capacité des jeunes à gérer leur argent et à décider de leur propre avenir. Ces résultats tendent à démontrer qu'il faut travailler à innover et expérimenter en termes de conception de produits et d'offres groupées de services financiers et non financiers. Ensemble, ces offres contribuent au développement d'une génération de clients mieux informés et financièrement avertis.

Les services financiers destinés aux jeunes restent une niche au sein du secteur des services financiers et restent principalement financés par quelques bailleurs de fonds, grandes organisations internationales non gouvernementales (ONG) et quelques fournisseurs innovants. Si nous voulons répondre aux besoins de ce segment croissant de la population et s'assurer que les jeunes disposent des compétences et des ressources nécessaires pour devenir des citoyens économiquement actifs, nous devons faire en sorte de généraliser les services financiers destinés aux jeunes au sein des programmes d'inclusion financière, à la fois au niveau national et mondial.

Source : Nisha Singh, Small Enterprise Education and Promotion (SEEP) Network. Statistiques compilées à partir de CIA, 2008, et figurant à l'adresse http://www.photius.com/rankings/population/median_age_total_2008_0.html.

La structure familiale peut également affecter la façon dont sont utilisés les services financiers. Dans de nombreuses communautés, la notion de la famille s'étend bien au-delà des conjoints, des frères et sœurs, des enfants et des ascendants : elle peut englober les cousins, des parents éloignés, et parfois même les voisins. La polygamie contribue à augmenter davantage la taille et la complexité des structures familiales. Certaines familles étendues vivent ensemble sur une même parcelle, souvent en mettant en commun des ressources financières pour subvenir aux besoins quotidiens ou faire face aux situations d'urgence. De même, les revenus sont souvent partagés entre les membres d'une même famille élargie. S'il peut donc s'avérer difficile pour un individu de constituer une épargne, le fait de partager les revenus facilite la gestion des risques en l'absence de services formels pour ce faire (voir encadré 1.3).

Encadré 1.3

Impact de la structure familiale sur le comportement financier et la demande en Gambie

Une étude menée par Women's World Banking en Gambie sur le paysage des transferts d'argent a mis en évidence des éléments sur la manière dont la structure familiale influe sur la demande de services financiers (Orozco, Banthia et Ashcroft, 2011). Les femmes vivent souvent dans des ménages polygames et jouent un rôle central dans la gestion du budget des ménages. Pour beaucoup de femmes gambiennes, les objectifs financiers d'achat de terres ou de constitution d'une épargne sont relégués en seconde position après les besoins financiers quotidiens de la famille élargie. Les femmes constituent souvent une

épargne auprès de clubs communautaires informels d'épargne appelés *ososus* en raison de leur proximité et de leur commodité, et pour mettre de l'argent à l'abri des hommes de la famille.

Outre les revenus provenant d'activités économiques à petite échelle, les femmes gambiennes dépendent aussi fortement des transferts d'argent de la diaspora gambienne pour nourrir leurs familles, envoyer les enfants à l'école et acheter de la nourriture et des vêtements pour les manifestations religieuses. Lors de *focus groups*, de nombreuses femmes ont déclaré que des comptes d'épargne liés aux services de transfert d'argent leur permettaient d'atteindre leurs objectifs financiers, mais qu'en raison des besoins financiers de leur famille élargie et du coût et du temps de déplacement pour se rendre à la banque, il s'avérait difficile pour elles d'avoir une utilisation cohérente des comptes d'épargne.

Source : Banthia et McConaghy, 2012.

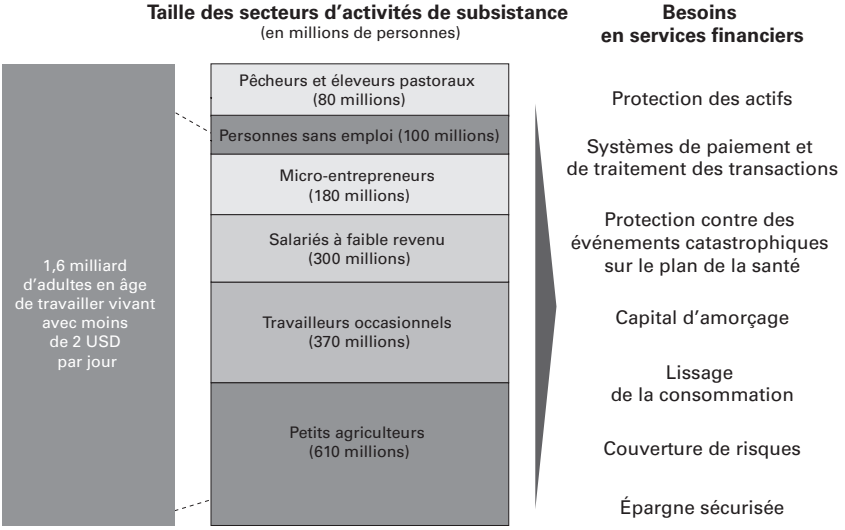
Dans bien des cas, les anciens de la communauté en contrôlent les actifs et décident de leur répartition au sein de celle-ci. La capacité qu'ont les individus à accéder à des services financiers peut ainsi dépendre de leur position sociale au sein de leur communauté.

Les moyens de subsistance, la situation géographique et les niveaux de revenu

Les pressions financières qui vont de pair avec le fait de chercher à couvrir les dépenses quotidiennes, les imprévus et les événements du cycle de vie avec des revenus très variables pèsent lourdement sur les pauvres. Bien que des millions de personnes soient soumises à des pressions similaires, qu'il s'agisse des plus pauvres des pauvres, des travailleurs pauvres ou encore d'exploitants de petites entreprises ou de salariés, les besoins en services financiers sont fonction des moyens de subsistance et du lieu de vie de ces personnes, ce qui, à son tour, influe sur leur niveau de revenu.

Historiquement, le secteur de la microfinance s'est construit autour des micro-entrepreneurs et de produits de crédit conçus principalement pour des commerçants devant gérer un flux de trésorerie quotidien ou hebdomadaire et ayant besoin de fonds de roulement à court terme. En ciblant principalement des crédits productifs, les fournisseurs de services de microfinance ont néanmoins peut-être perdu de vue un important pan du marché potentiel. Comme en témoigne la figure 1.1, sur 1,6 milliard de travailleurs pauvres, moins de 500 millions sont des micro-entrepreneurs ou des salariés. Quant au reste de cette population, leurs revenus, probablement faibles et irréguliers, proviennent de l'agriculture, du travail occasionnel, de la pêche et des activités pastorales (Christen, 2011). Ces personnes ont, comme tout un chacun, besoin d'accéder à des services financiers pour gérer leur vie quotidienne et, plus précisément, ils ont besoin d'une gamme de produits répondant à une multiplicité de besoins en services financiers.

Figure 1.1 – *Besoins en services financiers associés à différentes activités de subsistance*



Source : Wyman, 2007.

Le facteur géographique doit également être pris en compte. Par exemple, les personnes vivant dans les zones rurales ont généralement des revenus provenant d'activités agricoles et ceux-ci génèrent des flux de trésorerie dont le montant est différent de celui des « micro-entreprises » au sens traditionnel du terme. Les services financiers destinés aux petits agriculteurs doivent correspondre à leurs flux de trésorerie et prendre en compte les risques spécifiques de production et de commercialisation associés à une culture donnée (voir chapitre 10 ci-après). D'une manière générale, il est cependant plus coûteux pour les fournisseurs d'opérer dans les zones rurales, ce qui a pour conséquence de limiter le choix des clients et de faire que les fournisseurs ont du mal à atteindre une taille critique, tout particulièrement dans des zones à faible densité de population, avec un accès limité aux sources d'approvisionnement ou de débouchés, ou dotés d'une infrastructure peu développée. Les zones rurales présentent souvent un risque plus élevé de covariance du fait d'une activité économique insuffisamment diversifiée et du risque de mauvaise récolte ou de sécheresse. Dans certaines zones rurales, une première expérience de programmes de crédit rural mal conçus (avec des crédits dirigés ou subventionnés, et sans mobilisation de l'épargne) peut affecter la perception qu'ont les clients potentiels des services financiers.

S'il peut sembler plus utile à un employé percevant un salaire régulier d'avoir un compte bancaire qu'à un travailleur occasionnel payé en espèces, le fait d'avoir accès à un lieu sûr permettant de se constituer des réserves pour faire face à une situation d'urgence ou de saisir de nouvelles opportunités économiques profiterait tout autant à des agriculteurs ou des travailleurs occasionnels qu'à des salariés (voir encadré 1.4).

Encadré 1.4

Les besoins en service financiers des pauvres au Mexique

Bien que la nécessité d'épargner et d'emprunter soit commune à l'ensemble de l'humanité, la possibilité d'épargner et de rembourser ses dettes est limitée par l'illiquidité. À l'idéal, les services financiers doivent permettre aux gens de créer de la liquidité et d'accroître leurs actifs financiers :

- Les travailleurs salariés du secteur formel qui perçoivent un revenu stable valoriseraient un portefeuille de produits d'épargne prévoyant différentes modalités d'épargne, de rendement et de liquidité, et notamment des produits d'épargne simples leur permettant de faire face aux dépenses prévues et imprévues et de constituer une épargne en vue de réaliser des objectifs à plus long terme. Ils apprécieraient également d'avoir un accès facile au crédit ou à l'épargne pour faire face à leurs besoins courants et aux situations d'urgence mais également à des services transactionnels leur permettant de temporairement mettre de l'argent de côté ou d'en transférer à des tiers.
- Les entrepreneurs dont le revenu est variable valoriseraient un large éventail de produits d'épargne et de crédit leur permettant de disposer de liquidités pour saisir des opportunités commerciales ou lisser leurs dépenses sur plusieurs cycles d'activité.
- Le revenu des travailleurs saisonniers ou agricoles est le plus irrégulier et est d'ailleurs souvent insuffisant par lui-même. Ces ménages entreprennent généralement de nombreux efforts pour compléter leurs revenus et mettent en commun ressources et dépenses au sein de la famille élargie. Des services d'épargne, d'assurance et des petits prêts permettant de faire face aux urgences seraient les plus adaptés. S'agissant probablement de la population la plus vulnérable, celle-ci tirerait le plus grand bénéfice d'une planification financière au sens large et de l'apprentissage des notions financières de base.

Source : Faz et Breloff, 2012.

Outre la *manière* dont les consommateurs génèrent leurs revenus, leur *montant* a aussi une incidence sur l'accès et le besoin en services financiers. Pour répondre aux différents niveaux de revenus, les produits et services doivent présenter des caractéristiques qui leur sont adaptées, notamment en termes de solde minimum, de critères d'éligibilité, de frais associés et d'avantages perçus.

Au fil des ans, il s'est avéré que l'accès aux services financiers (sans autre intervention) profiterait le plus aux pauvres économiquement actifs plutôt qu'aux plus pauvres. « *On estime que la majorité des quelque 150 millions de clients du microcrédit dans le monde vit juste en dessous et, le plus souvent, juste au-dessus, du seuil de pauvreté* » (Hashemi et Montesquiou, 2011, p. 1).

Du point de vue, à la fois, du client et du fournisseur, il est généralement plus coûteux de réaliser des opérations portant sur de faibles montants et avec une fréquence élevée. Pour les fournisseurs, les opérations qui portent sur des montants faibles se traduisent également par des recettes

plus faibles, les personnes à faible revenu disposant généralement de peu d'épargne, leur capacité d'endettement étant moindre et leurs possibilités de générer des revenus étant limitées. Tous ces paramètres réunis rendent très difficile la fourniture de services financiers aux personnes extrêmement pauvres.

Les transferts d'argent ou d'actifs constituent souvent une meilleure solution que le microcrédit pour les personnes extrêmement pauvres, du moins dans un premier temps. Le fait d'avoir des transferts d'argent sur un compte bancaire adapté aux pauvres peut également contribuer à l'inclusion financière (voir chapitre 3).

Bien que la majorité des fournisseurs desservent les pauvres économiquement actifs, un modèle innovant de prestation de services financiers aux plus pauvres développé par BRAC au Bangladesh est actuellement en train d'être répliqué à travers le monde (voir encadré 1.5).

Encadré 1.5

Atteindre les plus pauvres : leçons du modèle de progression

BRAC est une organisation présente dans 70 000 villages ruraux et 2 000 bidonvilles urbains du Bangladesh qui propose des services de microfinance, de scolarisation, de soins de santé, de conseil juridique et d'appui commercial. En 1985, après avoir constaté que beaucoup de personnes parmi les plus pauvres restaient exclues de ses programmes de microfinance, BRAC a conclu un partenariat avec le gouvernement du Bangladesh et le Programme alimentaire mondial pour compléter le programme national de filets sociaux de protection en vigueur, en organisant, pendant deux ans, une distribution mensuelle de céréales aux ménages les plus pauvres. Le modèle de progression est construit autour de cinq éléments de base : ciblage, soutien à la consommation, épargne, formation et accompagnement régulier, et transfert d'actifs. BRAC a travaillé avec des bénéficiaires, leur a proposé de petits crédits pour accélérer le développement de leurs moyens de subsistance. En moins de vingt ans, le programme a touché 2,2 millions de ménages. En 2002, BRAC a affiné son approche, d'une part, à travers une meilleure identification des « ultra-pauvres » (définis comme consacrant 80 % ou plus de leur budget total aux dépenses alimentaires sans parvenir à satisfaire 80 % de leurs besoins caloriques minimaux) et, d'autre part, à travers un ensemble plus intensif et séquencé de ressources.

En 2010, BRAC avait touché environ 300 000 ménages « ultra-pauvres » grâce à son programme intitulé *Challenging the Frontiers of Poverty Reduction/ Targeting the Ultra Poor* (« Repousser les frontières de la réduction de la pauvreté/Cibler les plus pauvres »). BRAC estime que plus de 75 % de ces ménages ont désormais atteint la sécurité alimentaire et gèrent des activités économiques pérennes.

Source : Hashemi et Montesquiou, 2011.

L'appartenance ethnique, les castes et la religion

Il est possible d'améliorer l'inclusion financière en établissant et en conservant un niveau de confiance en toutes circonstances, ce qui est particulièrement important dans des contextes où différents groupes ethniques ou religieux coexistent. L'appartenance à une caste, qui ne repose pas uniquement sur l'appartenance ethnique, peut devenir un obstacle culturel du même ordre que les différences ethniques. Dans les pays où le système des castes ou la religion sont au cœur de l'organisation sociale des communautés, les individus appartenant à une caste inférieure ou à une religion différente peuvent se voir systématiquement refuser l'accès à des services financiers (voir encadré 1.6).

Encadré 1.6

Religion et castes en Inde

Le système des castes consiste en une stratification sociale dans laquelle les classes et sous-classes de la société traditionnelle hindoue sont séparées par des distinctions de rang héréditaire, de profession ou de niveau de richesse matérielle. Les membres des différentes castes entreprennent des activités productives distinctes en fonction de leurs liens historiques. Les compétences sont transmises par le biais de relations de maître-apprenti dans le cadre de réseaux sociaux basés sur la parenté, la caste et la localité. Les castes sont d'autant moins souples qu'elles sont associées à des désavantages sociaux enracinés et à une pauvreté extrême. Les technologies les plus basiques sont reléguées aux castes inférieures – par exemple, les *Dalits* (les intouchables) doivent porter sur leur tête de lourdes charges, l'utilisation de brouettes leur étant interdite. Il arrive que les travailleurs eux-mêmes veillent à l'application de la stratification des castes pour protéger leur place sur le marché du travail.

Des études réalisées en Inde ont démontré que la religion y façonnait une identité collective qui était en mesure de procurer certaines des conditions indispensables à l'accumulation de capital : « *En Inde, l'appartenance religieuse régit parfois la formation et la protection des rentes, l'acquisition des compétences et des contacts, le rationnement du financement, la mise en place d'une réputation collective et sa défense, la circulation des informations, les normes en matière d'héritage et de gestion de la propriété foncière, ainsi que les normes qui prescrivent la subordination des femmes.* » (Harriss-White, 2004). En outre, certains groupes religieux fournissent des systèmes d'assurance et de filets sociaux de sécurité de dernier recours. C'est le cas des Jaïns, par exemple, qui sont souvent de riches marchands locaux, usuriers ou prêteurs sur gages qui exercent un pouvoir indirect sur l'économie rurale locale à travers les réseaux de crédit. Les commerçants musulmans de Pallavaram sont au contraire limités dans leur expansion économique par le manque d'accès au financement.

Source : Harriss-White, 2004, d'après le résumé de microLINKS.

La finance islamique constitue probablement l'exemple d'influence le plus connu que la religion exerce sur les opérations. Fondée sur ce que l'on appelle la loi islamique ou « charia », la finance islamique est principalement basée sur des normes culturelles, contrairement à ce que laisse penser le terme de « loi ». D'après Karim, Tarazi et Reille (2008, p. 6), « *dans certaines sociétés, le respect de la charia est en effet moins un principe religieux qu'une pratique culturelle et même les personnes peu pratiquantes préfèrent parfois des produits conformes à la loi islamique.* ».

Un principe fondamental de la finance islamique repose sur l'impératif de contribuer au bien-être de la communauté, ce qui fait que les pratiques jugées déloyales ou assimilables à de l'exploitation sont proscrites. La finance islamique proscrit le fait de fixer par avance le rendement financier, ce qui a un impact considérable sur la manière dont sont structurés les services financiers conformes à la charia. Ce principe s'applique en vertu de deux préceptes de la charia selon lesquels l'argent n'a pas de valeur intrinsèque et les fournisseurs de financement doivent partager les risques de l'activité financée (Karim, Tarazi et Reille, 2008). Bien que ces principes reflètent des opinions largement répandues, l'élaboration de cadres réglementaires conformes à la loi islamique n'en est qu'à ses débuts.

La religion et l'appartenance ethnique peuvent également affecter la capacité des femmes à accéder à des services financiers. Dans certaines cultures, les femmes sont par exemple confinées à leur foyer pour des raisons religieuses, et elles ne sont donc pas en mesure de rencontrer des fournisseurs de services financiers en dehors de celui-ci ou encore de former des groupements avec d'autres femmes. De même, certaines cultures proscrivent au personnel masculin de rendre visite à une clientèle féminine. Les règles et les normes fondées sur le genre peuvent avoir un impact considérable sur les besoins en services financiers des femmes et sur leur capacité à accéder et à utiliser de tels services.

Les questions de genre

Dans le domaine de la microfinance, comme dans tout projet ou intervention, reconnaître l'égalité des genres demande bien plus que de simplement élaborer un programme ciblant les femmes. Il s'agit de reconnaître la position des femmes par rapport à celle des hommes en tant qu'acteurs de la société : dans le contexte conjugal et familial, au sein de la communauté locale et auprès des autorités locales, et, de manière plus large, leur position dans la société au niveau national, telle qu'elle est régie par les lois et les coutumes. Il est ensuite nécessaire de prendre des mesures visant à aider les femmes à surmonter les obstacles auxquels elles font face dans le cadre de ces relations et qui pourraient les empêcher d'utiliser des services financiers pour réaliser leurs projets (Johnson, 2000).

Souvent, les femmes ne maîtrisent pas les revenus de leur ménage et peuvent être en situation de dépendance à l'égard de leur mari quant à l'accès aux services financiers. Par ailleurs, il existe souvent des règles qui empêchent aux femmes de posséder des actifs ou de participer à des activités génératrices de revenus en dehors du ménage (voir encadré 1.7). Ainsi, au Maroc, la mobilité des femmes en dehors du foyer est limitée et le travail des femmes est souvent considéré comme honteux, car assimilé à l'incapacité de l'homme du foyer à pourvoir seul aux besoins de sa famille (Banthia *et al.*, 2011).

Encadré 1.7

Kenya : une utilisation de services financiers enracinée dans les normes de genre

D'après les recherches effectuées dans les zones rurales du centre du Kenya, l'utilisation des services financiers formels et informels est fortement influencée par les relations entre les genres (Johnson, 2004). Les hommes sont beaucoup plus susceptibles de posséder des comptes dans des banques ou des coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC), tandis que les femmes ont beaucoup plus tendance à utiliser des systèmes communautaires informels, en particulier les tontines (ou AREC). Les hommes sont également beaucoup plus susceptibles d'utiliser des services de paiement et de transfert électroniques, en l'occurrence M-PESA (Johnson et Arnold, 2011).

Il est nécessaire de comprendre comment la répartition du travail et la maîtrise des revenus du ménage influent sur le type de services financiers dont les hommes et les femmes ont besoin. Si les femmes contribuent de manière importante aux activités agricoles par leur main-d'œuvre, les hommes exercent en général le contrôle sur les activités dont le rendement financier est le plus élevé. Les femmes sont plus susceptibles de contrôler des flux de revenus plus modestes, qui leur permettent de se procurer de la nourriture et d'autres articles qui répondent aux besoins quotidiens des ménages. Ces différences dans les flux de revenus donnent lieu à une demande de services financiers conditionnée par les différences entre les genres. Pour les femmes, les tontines sont un moyen idéal de constituer, en l'espace de quelques semaines et à partir des revenus faibles mais réguliers, un montant plus important leur permettant d'acheter des produits tels que des ustensiles ménagers, des couvertures ou des vêtements. En outre, il s'agit là de besoins pour lesquels le facteur temps ne revêt pas une importance critique. Les revenus des hommes sont souvent plus importants et souvent perçus par ces derniers sous la forme de montants forfaitaires. Les hommes sont responsables des « gros » achats, actifs ou intrants agricoles par exemple. Ils trouvent difficile de verser des cotisations régulières aux AREC pour générer les montants de cagnottes dont ils auraient besoin. En outre, certaines de leurs dépenses se faisant selon un échéancier précis, de nombreux hommes pourraient se retrouver à avoir accès à la cagnotte au même moment. Par conséquent, les hommes sont moins susceptibles d'utiliser des tontines et plus susceptibles d'utiliser des banques ou des COOPEC pour réunir des

sommes et les préserver jusqu'au moment où ils en ont besoin ou, lorsque cela s'avère possible, de contracter des prêts.

Les différences sociales affectent également la façon dont les hommes et les femmes abordent les services financiers. Ainsi, les hommes et les femmes diffèrent dans leurs attitudes envers les conséquences sociales entraînées par le fait de rater un tour de paiement au sein d'une tontine. Les femmes déclarent éprouver de l'embarras et de la honte lorsqu'elles sont incapables de verser leur contribution : cela revient pour elles à « porter préjudice » au groupe. Les hommes disent quant à eux qu'ils n'éprouveraient pas de sentiment de honte dans ce cas, qu'ils ne se feraient pas confiance les uns aux autres pour faire fonctionner le système, qu'ils n'apprécient pas le caractère rigoureux des règles et ils sont par ailleurs conscients qu'il existe peu de moyens de pression s'ils ne paient pas. Par conséquent, au Kenya, les tontines des femmes fonctionnent mieux que les tontines des hommes.

Ces différences reflètent des normes profondément enracinées dans les questions liées au genre. Les groupes de femmes sont une tradition de longue date dans la société Kikuyu et y participer est considéré comme une compétence sociale importante ; les groupes contribuent à socialiser les femmes en leur enseignant la façon dont elles sont censées agir et se comporter. Les groupes permettent également aux femmes de fournir certains biens essentiels à leurs ménages. En outre, puisque les actifs, et en particulier les terres, relèvent plutôt du contrôle des hommes, le recours à des nantissements fonciers fait que les hommes sont plus à même d'emprunter auprès des banques que les femmes. Néanmoins, au Kenya, les hommes n'ont pas le contrôle exclusif de la terre et la famille doit donner son consentement quant à son utilisation comme garantie. Les femmes peuvent alors y opposer leur refus si elles pensent que le prêt peut être utilisé à mauvais escient. Les hommes détiennent par ailleurs généralement les licences pour la production de cultures commerciales (thé, café) et ont la possibilité d'ouvrir des comptes auprès de coopératives d'épargne et de crédit d'agriculteurs, tandis que leurs épouses n'interviennent souvent qu'en qualité de cosignataires.

Source : Susan Johnson, Centre for Development Studies, University of Bath.

Le tableau 1.1 récapitule les contraintes et obstacles de genre les plus répandus en matière d'accès et d'utilisation des services financiers.

Dans l'ensemble, la nécessité d'accès aux services financiers ainsi que la capacité de les utiliser et d'en tirer profit dépendent dans une large mesure de l'âge et du niveau de revenus en fonction du cycle de vie, du contexte culturel et du genre. Meilleure sera notre compréhension des caractéristiques des clients et de la manière dont celles-ci influencent leur comportement et plus nous serons capables d'améliorer véritablement l'inclusion financière.

Tableau 1.1. – *Barrières et contraintes de genre dans la microfinance et les micro-entreprises*

Type de barrière	Individu	Ménage	Communauté élargie ou contexte national
Financière	Les femmes manquent d'accès aux banques ou aux services financiers en leur propre nom	Les hommes contrôlent les revenus en espèces et leurs dépenses ne se font pas dans une logique de contribution aux besoins du ménage	Les hommes sont perçus comme exerçant le contrôle sur les finances et les emprunts
Économique	Les femmes entreprennent des activités à faible retour économique et leur charge de travail domestique est lourde	Les ménages se caractérisent par une répartition des tâches qui est fonction du sexe, une inégalité dans l'accès et le contrôle des terres, du travail et des consommations, ainsi qu'une inégalité dans la maîtrise des produits et des flux de revenus des ménages	Les femmes sont sous-payées à travail équivalent ; les femmes sont confinées à des emplois peu rémunérés ; des stéréotypes déterminent quels sont les rôles appropriés pour les femmes ; les femmes n'ont pas accès aux sources d'approvisionnement ou de débouchés lorsque leur mobilité est limitée en raison de conventions sociales
Sociale ou culturelle	Les femmes sont analphabètes ou ne sont pas instruites ; l'éducation des filles n'est pas une priorité	Les femmes jouent un rôle limité dans la prise de décision au sein de leur ménage ; la polygamie donne lieu à des conflits, à la concurrence et à la discrimination entre les épouses ; la violence envers les femmes est chose courante	Les banques et les institutions financières ne considèrent pas les femmes comme un marché potentiel ; la mobilité des femmes est limitée par les conventions sociales
Politique ou juridique	Le manque de confiance empêche les femmes de revendiquer des droits politiques et juridiques	Les femmes manquent de prérogatives légales sur les actifs détenus conjointement avec leur époux	Les droits des femmes sur les actifs des ménages ne sont pas définis par la loi ou ne sont pas suffisants pour qu'ils puissent servir de garantie à des emprunts ; les femmes n'occupent pas les positions politiques qui leur permettraient de mettre en place des lois plus appropriées ; les femmes manquent de prérogatives légales en matière de propriété foncière, aussi bien en droit formel qu'au niveau coutumier

Source : Johnson (sans date).

L'écosystème financier

La compréhension du comportement et des besoins des clients est primordiale. De nombreuses parties prenantes sont néanmoins également préoccupées par l'écosystème financier au sens large et par la manière dont celui-ci affecte l'inclusion (ou l'exclusion) financière. En matière d'inclusion financière, leurs efforts consistent à adapter l'offre de services financiers (produits et services fournis par des institutions pérennes) de façon à ce que celle-ci réponde au mieux à la demande. Les parties prenantes tiennent également compte des fonctions d'appui aux opérations financières au sein du marché financier au sens large.

Le contenu du présent ouvrage s'inspire de l'approche M4P des marchés financiers (voir M4P Hub, 2008). Cette approche constitue un moyen pratique d'évaluer le comportement des consommateurs, la demande et l'offre de services financiers, ainsi que les règles et fonctions qui soutiennent les opérations financières. De nombreux facteurs doivent être réunis pour que des besoins de services financiers s'expriment sous la forme d'une demande qui puisse être satisfaite par un prestataire de services financiers ; cela implique notamment pour le fournisseur d'être suffisamment informé pour identifier les *besoins* du client, que les clients potentiels aient des *informations* sur les fournisseurs et qu'il existe une relation de *confiance* entre les deux parties. Au-delà de ces considérations, la capacité qu'a un fournisseur à développer et à proposer un produit adapté est déterminée par sa capacité de *développement de produits* et par son *réseau de distribution* ainsi que par sa motivation à améliorer ces deux points. En particulier, on peut se poser les questions suivantes : Est-ce que la *réglementation* encourage le développement et l'expansion des services ? Les *lois* en matière de *sûretés* pour les prêts vont-elles dans le sens de l'inclusion financière ? Les fournisseurs ont-ils accès à des sources de *financement* pour soutenir leur croissance ? Leur *forme juridique* est-elle appropriée et disposent-ils des réseaux nécessaires ? Existe-t-il des *centrales des risques/bureaux d'information sur le crédit* et sont-ils efficaces ? L'*infrastructure* disponible permet-elle de promouvoir l'inclusion financière ? Il est également important de savoir comment les *attitudes* et les *normes* influencent l'inclusion financière, à la fois des consommateurs (par exemple, en ce qui concerne le remboursement des prêts) et des fournisseurs (par exemple, en matière de risque/rémunération).

Cette section décrit le système financier, et en particulier les différentes fonctions qui existent au sein du système et les rôles joués par les différents acteurs du marché. Un marché financier fait nécessairement intervenir à la fois des acteurs privés et des acteurs publics, ainsi que la société civile et, de fait, les consommateurs eux-mêmes. Comme la notion de *marché* est généralement réservée au secteur privé, nous donnerons préséance aux termes d'« écosystème » et de « système de marché » dans le cadre du présent ouvrage (voir Ehrbeck, Pickens et Tarazi, 2012).

Les fonctions du marché financier

On distingue trois ensembles principaux de fonctions sur un marché financier, chacune étant remplie par différents acteurs du marché (secteur privé, secteur public, ONG, groupes communautaires, associations représentatives, consommateurs) :

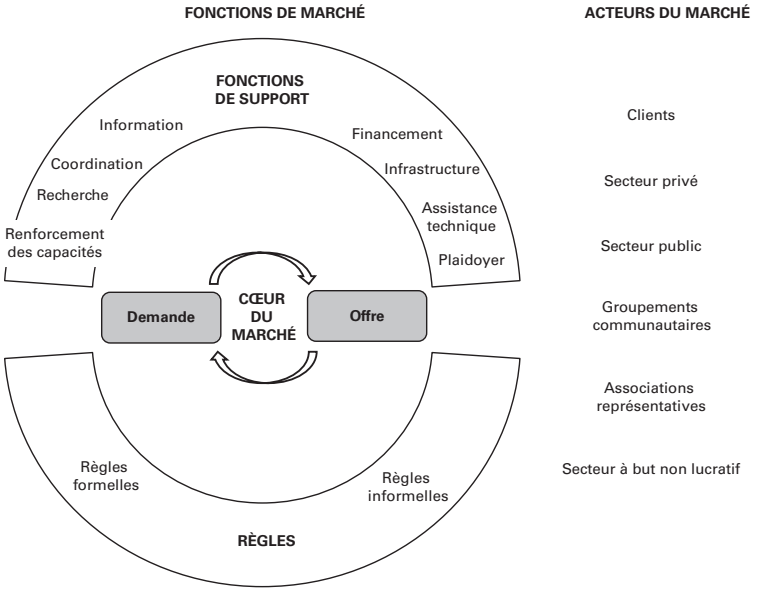
• *le cœur du marché* : les transactions entre les fournisseurs et les clients (l'offre et la demande) ;

• *les règles* : les règles formelles et informelles qui façonnent le comportement des acteurs du marché, y compris celui des consommateurs ;

• *les fonctions d'appui* (ou « de support ») : l'ensemble de fonctions qui fournissent des informations et des services appuyant le développement et l'expansion du cœur de marché.

Comprendre les marchés financiers implique de décomposer chacune de ces fonctions de façon détaillée afin d'en identifier les éléments spécifiques et les principaux acteurs qui sont susceptibles d'y être directement impliqués (voir figure 1.2). Chaque ensemble de fonctions peut être examiné séparément bien que, dans la pratique, les fonctions ne prennent sens qu'en tant que parties intégrantes d'un écosystème plus large. En prenant en compte, non seulement les intérêts et les motivations des clients et des acteurs clés du marché, mais aussi l'influence des règles et des fonctions d'appui sur les services financiers, l'approche systémique des marchés financiers reconnaît que seule une compréhension globale du système permet de répondre aux obstacles et de tirer parti des opportunités pour améliorer l'inclusion financière (voir encadré 1.8).

Figure 1.2 – *Aperçu schématique de l'écosystème financier*



Encadré 1.8

Comprendre les marchés financiers

Pour toute organisation qui participe au développement des marchés financiers (entreprises à but lucratif, ONG, gouvernements, investisseurs, bailleurs de fonds et autres praticiens du développement), il est important de comprendre le système financier pour mieux en définir les objectifs et les usages. En s'appuyant sur une compréhension détaillée des systèmes financiers et sur une vision claire de l'avenir de l'inclusion financière, l'approche systémique du marché permet aux parties prenantes de faire face aux contraintes systémiques et rend possible un changement pérenne à grande échelle. C'est à travers le développement d'écosystèmes financiers inclusifs et pérennes que les services financiers feront une différence significative dans la vie des personnes pauvres et deviendront le facteur de promotion de la croissance économique.

Le cadre systémique permet d'identifier la manière dont les différents acteurs s'inscrivent dans le système, y compris quelles sont leurs fonctions principales et les relations qu'ils entretiennent entre eux. Bien que la fonction primordiale des marchés financiers consiste à fournir un lieu pour les opérations financières, la nature et l'efficience de ces dernières sont façonnées par des règles formelles et informelles et tout un ensemble de fonctions d'appui. Si les facteurs liés à l'offre (l'offre de services financiers) sont essentiels pour faire en sorte que le système financier fonctionne mieux pour les pauvres, la réalisation de cet objectif s'avère plus compliquée qu'une simple équation offre-demande. Y prennent part de nombreuses autres fonctions qui influencent les attitudes et les opérations, telles que les valeurs, les compétences, le développement de produits, le développement des organisations, les règlements et les politiques. Celles-ci fournissent des informations et des incitations qui déterminent le comportement et les pratiques et façonnent les relations.

Les acteurs du système s'étendent ainsi bien au-delà du « simple » couple clients-fournisseurs et on compte parmi eux les acteurs publics, les fournisseurs de services du secteur privé, les associations et les communautés. Lorsque les fonctions et les acteurs des marchés financiers fonctionnent bien, des retombées positives s'ensuivent. Lorsque ce n'est pas le cas, les bénéfices pour les consommateurs, en particulier pour les pauvres, sont susceptibles d'être limités ou temporaires. Le maintien des bénéfices que procure l'accès dépend de la stabilité du système financier et de sa capacité à fournir des services et à garantir que les épargnants n'encourent pas de risques inutiles.

Un système financier fonctionnel et inclusif se caractérise donc par une performance forte et durable – qui se mesure par sa taille et sa portée (le nombre de clients et le nombre et la variété des fournisseurs), sa profondeur et sa qualité (le niveau de pauvreté et le degré de pertinence des produits par rapport aux besoins des clients) – et par la capacité de la réglementation et des fonctions d'appui à permettre au marché de s'adapter et de se développer de manière durable.

Le cœur de marché

Le fait de proposer une combinaison adaptée d'instruments ainsi que faire comprendre comment ces derniers peuvent être appliqués de manière pratique dans le contexte des moyens de subsistance et des normes sociales et culturelles existants permettra d'encourager les individus à s'orienter vers une meilleure gestion de leurs finances. La logique de l'approche systématique des marchés repose à la fois sur une bonne compréhension de la demande et sur une approche de développement et d'innovation axée sur le client (FSD Kenya).

Pour que les marchés financiers puissent fonctionner de manière plus inclusive et plus efficace, deux caractéristiques doivent être réunies. Premièrement, il est nécessaire d'augmenter le nombre d'opérations financières : l'extension de la frontière d'accès pour permettre l'accès de personnes qui en étaient auparavant exclues est un indicateur clé du développement du marché financier et constitue un objectif officiel de nombreuses autorités financières. Deuxièmement, les produits doivent répondre avec précision aux besoins des clients et être en mesure d'améliorer leur vie ou la situation de leurs entreprises [1]. Une meilleure prise en compte de la demande doit se traduire par des opérations financières de meilleure qualité et en plus grand nombre. Les principaux acteurs du cœur du marché sont les clients (la demande) et les fournisseurs de services financiers (l'offre), lesquels sont reliés les uns aux autres par les produits (l'offre). L'analyse qui suit présente un aperçu de l'offre et de la demande. Des analyses plus détaillées figurent dans les chapitres suivants.

La demande : les clients

Comme nous l'avons rappelé plus haut, dans la partie consacrée aux clients, les ménages pauvres ont constamment besoin d'outils financiers pour améliorer leur productivité et s'assurer de faire les meilleurs choix en matière de consommation et d'investissements, tout en gérant les risques potentiels ou avérés. Comprendre la demande exige à la fois de comprendre les besoins en services financiers des clients et leur comportement en matière de services financiers existants.

Partant de l'analyse de données issues de journaux financiers des ménages collectés à travers l'Afrique du Sud, le Bangladesh et l'Inde, Collins *et al.* (2009) donnent une image beaucoup plus complexe de la demande qu'on le supposait jusqu'alors : « *Les auteurs du livre* Portfolios of the Poor *ont révélé que les ménages utilisaient entre huit et dix types*

1. Ce point est devenu sujet à controverse, certaines personnes estimant que le secteur de la microfinance, sous l'impulsion des bailleurs de fonds, aurait développé une approche « push »/côté offre se focalisant sur le crédit plutôt que d'autres services, tels que l'épargne, et par conséquent aurait pour effet d'augmenter les niveaux de dette des individus sans pour autant leur procurer des bénéfices en proportion.

d'instruments financiers différents, pour la plupart informels, et utilisés à répétition au point de souvent représenter, sur une année, dix fois la valeur cumulée de leurs actifs et plus de 100 % de leurs revenus. Cela témoigne d'une remarquable ingéniosité mais lorsque les coûts de transaction ne diminuent pas en proportion avec les montants en jeu, la fragmentation des transactions sur de nombreux instruments informels peut s'avérer très coûteuse. Par conséquent, les ménages pauvres ont, certes, besoin d'outils financiers, mais il leur faut des "outils financiers performants *et offrant un* bon rapport coût-efficacité*"* » (Kendall, 2010, p. 1).

Les pauvres ont tendance à considérer que le secteur informel leur offre une meilleure satisfaction concernant les aspects qu'ils estiment les plus importants (l'accès, la flexibilité, les caractéristiques des produits et la qualité de service). Cependant, les mécanismes financiers informels peuvent entraîner des coûts, inconvénients, gênes et parfois même la destruction du lien social sur lesquels ils reposent. Il est nécessaire de comprendre comment le secteur informel gagne en portée, si, et quand, les personnes qui y ont recours sont mal desservies et dans quelle mesure la qualité de vie des consommateurs pourrait être améliorée si ces derniers avaient accès à des services financiers formels. Le chapitre 2 présente une analyse plus détaillée de la demande et apporte également un éclairage sur le secteur informel et les comportements des clients.

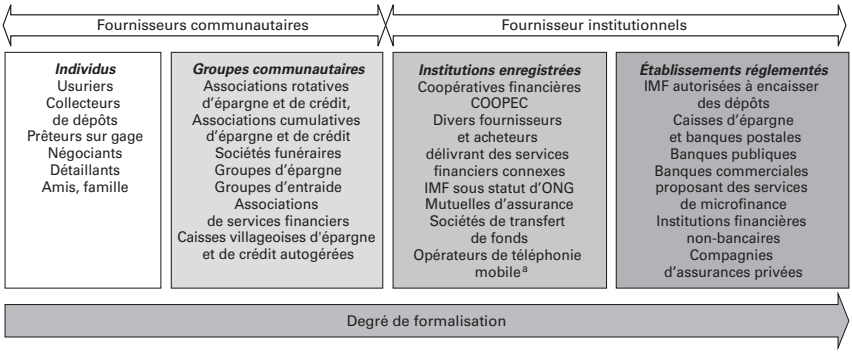
L'offre : les fournisseurs

La plupart des toutes premières institutions de microfinance ont vu le jour sous la forme d'ONG, mais le secteur compte désormais de nombreux autres types de fournisseurs. Des banques commerciales spécialisées ont pu démontrer que les pauvres pouvaient être « bancarisables », tandis que des groupes communautaires ont prouvé que les services financiers pouvaient être fournis directement par la communauté de manière pérenne. Les prestataires font l'objet d'une analyse détaillée dans la deuxième partie de cet ouvrage ; un aperçu des types de prestataires est présenté dans ce chapitre dans la figure 1.3.

Les prestataires de services financiers sont souvent classés en fonction de leur statut réglementaire comme étant formels, semi-formels ou informels. Nous distinguons quant à nous des fournisseurs communautaires (généralement informels et dépourvus de statut juridique) et des fournisseurs institutionnels (généralement plus formels et, dans certains cas, réglementés) [1].

1. Il existe bien sûr des exceptions. Certaines grandes coopératives fonctionnent de manière très similaire aux institutions financières réglementées, tandis que certaines banques rurales sont minuscules et relativement informelles, bien que soumises à une réglementation formelle. De plus, le degré de formalité ou la forme juridique ne sont pas toujours synonymes de viabilité financière. Certaines banques publiques peuvent s'appuyer fortement sur des subventions, tandis que la plupart des banques commerciales sont financièrement

Figure 1.3 – *Éventail des fournisseurs de services financiers*



Note : ACEC = associations cumulatives d'épargne et de crédit ; AREC = associations rotatives d'épargne et de crédit ; COOPEC = coopératives d'épargne et de crédit ; CVECA = caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées ; ONG = organisation non gouvernementale ; IMF = institutions de microfinance.

a) Les opérateurs de réseaux mobiles (ORM) sont réglementés comme sociétés de télécommunication et la plupart ne sont pas autorisés à fournir des services financiers.

Parmi les fournisseurs communautaires figurent à la fois des personnes physiques (amis et membres de la famille, prêteurs privés, propriétaires de magasins, négociants ou encore collecteurs de dépôts) et des groupes, qu'ils soient « autochtones », tels que les associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC) et les associations cumulatives d'épargne et de crédit (ACEC), ou « catalysés », c'est-à-dire des groupes bénéficiant de formations de la part d'organismes externes, comme les groupes d'épargne (*Savings Groups*) et les groupes d'entraide (*Self-Help Groups*). Si les groupes catalysés sont beaucoup plus formels que les AREC, ils ne sont pas considérés pour autant comme étant des « institutions » étant donné que la plupart d'entre eux ne bénéficient pas d'un agrément officiel de prestataire de services financiers, ont peu de charges et fournissent essentiellement leurs services au sein de leur groupe (voir chapitre 6).

On compte parmi les fournisseurs institutionnels les coopératives financières mutualistes, des ONG (qui sont typiquement enregistrées et éventuellement supervisées), les banques (privées et publiques), les IMF collectant des dépôts et les institutions financières non bancaires (IFNB) (qui sont normalement réglementées d'une façon ou d'une autre, voir

(suite) indépendantes. Les groupes d'épargne sont généralement soumis à des procédures de fonctionnement très formelles, pérennes et indépendants de toute aide extérieure à long terme. En revanche, certains groupes catalysés, tels que les groupes d'entraide et les associations de services financiers, sont conçus pour faire appel à de l'aide externe à moyen et à long terme, et la plupart des IMF ayant un statut d'ONG demeurent dépendantes de subventions de la part de bailleurs de fonds.

chapitre 7) – les compagnies d'assurance et les sociétés de crédit-bail notamment.

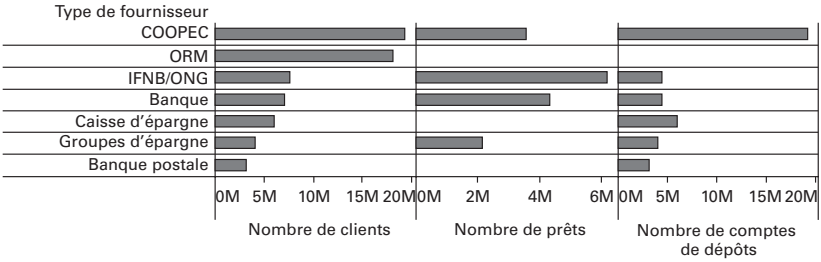
Aucun de ces organismes ne constitue une solution optimale qui puisse permettre d'atteindre l'ensemble des segments de marché avec l'ensemble des formes de services financiers. Dans les zones rurales reculées, les modestes structures de coût et la proximité des fournisseurs appartenant aux usagers et gérés par ces derniers constituent des avantages considérables par rapport aux IMF ou aux banques commerciales plus structurées. Cependant, les coopératives d'épargne et de crédit et les banques ont l'avantage d'être en mesure de proposer une plus grande variété de produits ou un spectre plus large de modalités et de conditions et s'avèrent généralement plus fiables que les fournisseurs communautaires. De nouveaux entrants, et notamment les opérateurs de réseaux mobiles (ORM), peuvent proposer des services de manière plus efficace dans les zones rurales, bien que relativement peu d'entre eux aient atteint une taille critique (voir encadré 1.9).

Encadré 1.9

L'éventail des fournisseurs présents en Afrique subsaharienne

En 2011, Microfinance Information eXchange (MIX) a compilé un ensemble de données sur l'inclusion financière en Afrique subsaharienne. Cet ensemble de données contient des informations provenant de plus de soixante ressources sectorielles distinctes, regroupant des centaines d'institutions individuelles et couvrant quelque 23 000 prestataires de services financiers desservant des populations à faible revenu en Afrique. Le paysage africain de fournisseurs de services financiers est très diversifié. Les IMF spécialisées en constituent une part importante mais les populations pauvres ont également accès à des services financiers par le biais de banques, de coopératives d'épargne et de crédit, de caisses d'épargne postales, de groupes d'épargne et de nombreux autres types de fournisseurs. La figure ci-dessous illustre la portée des différents types de fournisseurs présents en Afrique.

Nombre de clients, de prêts et de comptes de dépôt en Afrique, répartis par type de fournisseur (en millions)



Source : Linthorst et Gaul, 2011.

Si nous avons assisté au cours des dernières années à une augmentation considérable de l'offre commerciale dans le domaine de la microfinance et à l'émergence de sociétés de microfinance cotées en bourse, les prestataires informels demeurent les principaux pourvoyeurs de services financiers pour la grande majorité des pauvres. Les données FinAccess portent par exemple fortement à croire que les consommateurs kényans utilisent toute une gamme de services financiers. Parmi ceux qui utilisent les services réglementés formels, seuls 11 % ont recours uniquement à un service formel, 31 % utilisent également un service semi-formel, 13 % utilisent également un service informel, et les 45 % restants utilisent les trois catégories de services confondues. De même, plus de la moitié de ceux qui font appel à un fournisseur semi-formel comme source la plus formelle de financement, fait également appel à une source informelle. Par ailleurs, ce schéma de recours simultané à des services multiples a augmenté entre 2006 et 2009. En 2009, seulement 2,5 % des Kényans faisaient appel *uniquement* au secteur formel et réglementé (données FSD Kenya FinAccess 2011).

L'offre : les produits

Les clients tirent un meilleur parti d'un accès à des produits qui correspondent à leur manière de vivre et de gérer leurs affaires et qui les aident à relever leurs défis. Étant donné le caractère irrégulier et limité des flux de trésorerie des pauvres, les produits qui permettent d'effectuer des opérations de faible montant mais fréquentes et en cumulé sont plus utiles et plus pratiques que des services qui prévoient un montant minimum pour les opérations ou qui seraient difficiles d'accès par exemple. Les produits qui sont fournis directement au sein de la communauté sont généralement utilisés de manière fréquente car ils sont accessibles, pratiques et fournis à proximité des lieux de vie des pauvres (voir encadré 1.10).

Les principaux services financiers sont l'épargne, le crédit, les paiements et l'assurance ; ils sont décrits dans la troisième partie du présent ouvrage [1]. Les produits et services financiers étant généralement définis par des caractéristiques standards, telles que la durée, le montant, le prix, le rendement et l'éligibilité, leur attrait pour les consommateurs dépend souvent de leur fiabilité, leur accessibilité, leur flexibilité, leur sécurité et leur abordabilité. Par exemple, les fournisseurs peuvent améliorer l'accès aux produits en expliquant leurs caractéristiques de sorte que les clients comprennent l'engagement qu'ils prennent. Les produits sont considérés comme sûrs dès lors qu'ils sont bien structurés et qu'ils répondent aux besoins des clients de manière transparente et sans leur causer de préjudice. Les fournisseurs proposent de plus en plus souvent des conditions

1. D'autres produits, tels que les opérations de change monétaire et les obligations, sont également disponibles dans le secteur formel, mais ne sont pas abordés dans cet ouvrage, les populations pauvres ayant recours à ces derniers de façon extrêmement sporadique.

plus souples, et notamment la possibilité de rembourser les prêts de manière anticipée, d'augmenter les encours de prêts existants et d'ouvrir des comptes d'épargne sans exigence de solde minimum. Les services de paiement, les prêts immobiliers, les prêts étudiants, les comptes d'épargne spécialement conçus pour les jeunes, ainsi que des produits plus complexes tels que le crédit-bail et l'assurance, commencent à atteindre les populations à faible revenu. Au fur et à mesure que les services deviennent de plus en plus orientés vers le client, les produits sont fournis par des moyens plus novateurs (voir chapitre 12).

Encadré 1.10

Des services financiers axés sur l'épargne au Bangladesh

SafeSave, l'une des premières IMF au monde à proposer des services de base de gestion de finances personnelles à des clients pauvres, adopte une approche axée sur le client, partant du constat que les faibles revenus des personnes pauvres sont souvent irréguliers et peu fiables, les obligeant à utiliser un ensemble complexe de stratégies de gestion financière. Leur accès aux fournisseurs du secteur formel étant limité, ces personnes gardent souvent leurs économies à domicile, empruntent auprès de prêteurs privés et participent à des clubs d'épargne – autant de dispositifs qui sont accessibles mais pas toujours fiables. SafeSave tente de fournir les mêmes points forts de la finance informelle, tout en corrigeant ses faiblesses.

SafeSave propose des services d'épargne et de prêt à toute personne résidant à une distance permettant de se rendre à pied dans une agence. Six jours par semaine, une personne chargée de la collecte se rend à pied auprès des ménages vivant à proximité pour fournir des services aux clients individuels. Les clients peuvent déposer le montant minimum de 1 BDT (0,015 USD) lors de la visite du collecteur de dépôt. Les comptes dont le solde est supérieur à 1 000 BDT (15 USD) touchent 6 % d'intérêt. Les clients peuvent retirer jusqu'à 500 BDT par jour (7,50 USD) sur leur pas-de-porte ou jusqu'à 5 000 BDT par jour (75 USD) en se rendant à l'agence. L'offre comporte des produits d'épargne à long terme et d'octroi de crédit. Tous les emprunteurs commencent par un crédit plafonné à 5 000 BDT (75 USD), mais les prêts ne sont pas obligatoires. Pour servir de sûreté, les emprunteurs doivent assurer en permanence un solde équivalent au minimum à un tiers du montant de leur prêt sur un livret d'épargne. En mars 2010, le portefeuille d'épargne de SafeSave a dépassé pour la première fois la valeur de son portefeuille de prêt.

Source : SafeSave (http://www.safesave.org/).

Le tableau 1.2 illustre de manière simple le cœur du marché financier, c'est-à-dire la demande (les principaux besoins de services financiers, y compris la gestion de la trésorerie, l'accumulation de sommes, la gestion de risques et les transferts d'argent) et l'offre (comment les personnes pauvres font face à ces besoins).

Tableau 1.2. – *Solutions illustrant les besoins en matière de gestion financière des ménages*

Besoins en matière de gestion financière	Gestion de trésorerie au jour le jour	Accumulation de sommes	Méthodes pour faire face aux risques	Transferts d'argent
Mécanisme auquel les exclus ont recours par défaut	Utilisation d'argent comptant	Dépôt de liquidités dans des lieux tenus secrets	Réduction de la consommation ; vente d'actifs	Remise en main propre ; envoi par un ami ou un membre de la famille
Avantages	Absence de frais ; coûts de transaction nuls ; entièrement liquide	Zéro frais ; zéro coûts de transaction ; entièrement liquide	Ne nécessite aucune planification ou prévoyance particulière	Peu coûteux ; possibilités d'avantages sociaux
Coûts	Risque élevé d'expropriation ; aucune capacité à emprunter	Risque très élevé de perte ; manque de discipline de l'épargne ; trop facilement accessible ; perte de valeur réelle	Difficultés ; réduction du revenu potentiel futur	Risque de vol ou de détournement ; consommateur en temps ; lent
Mécanismes communautaires généralement utilisés	AREC ; crédit en magasin	AREC ; ACEC	AREC ; autres groupes de solidarité ; usuriers	Bus ou taxis minibus
Avantages	Absence de frais ; coûts de transaction très faibles ; retombées sociales positives	Absence de frais ; coûts de transaction très faibles ; discipline d'épargne ; retours sur investissement (dans le cas des ACEC)	Très versatile ; coûts de transaction très faibles ; soutien social ; réponse très rapide	Mécanisme familier ; pas de conditions d'accès

Besoins en matière de gestion financière	Gestion de trésorerie au jour le jour	Accumulation de sommes	Méthodes pour faire face aux risques	Transferts d'argent
Coûts	Termes rigides ; risques de pertes ; caractère imprévisible ; coûts cachés du crédit en magasin	Risques de pertes ; atteinte à la vie privée	Disponibilité imprévisible ; frais potentiellement élevés ; responsabilité potentielle élevée	Risqué ; lent ; difficile d'accès ; cher
Mécanismes institutionnels généralement utilisés	Compte courant bancaire	Compte bancaire d'épargne	Assurance ; crédit d'urgence	Paiement par téléphone mobile
Avantages	Versatilité totale ; sûr (protection des dépôts) ; facilite les paiements ; peut conduire à l'accès au crédit	Sûr (protection des dépôts) ; met les économies « à l'abri de la tentation » ; peut conduire à l'accès au crédit	Peut couvrir les risques extrêmes ; absence de responsabilité potentielle ; la couverture des risques peut être définie	Risque plus faible ; rapide ; facile d'accès ; moindre coût
Coûts	Frais de retrait élevés ; accès difficile au quotidien	Soldes minimums élevés ; accès difficile au quotidien ; retours faibles	Primes ou taux d'intérêt élevés ; accessibilité ; procédures de règlement de litiges longues et incertaines	Détention nécessaire d'une carte liée au compte et d'une carte SIM

Source : David Ferrand, FSD Kenya.

Les règles et les fonctions d'appui

Les règles et les fonctions d'appui influencent l'efficacité des opérations (le cœur du marché) et fournissent un environnement propice permettant aux marchés de se développer, de s'adapter et de réussir dans un environnement fluctuant. Par conséquent, pour améliorer l'inclusion financière, il est nécessaire que ces règles et fonctions d'appui se développent davantage.

L'autorité chargée d'établir et d'appliquer les règles et de fournir les fonctions d'appui diffère suivant les fonctions. Certaines fonctions, telles que la réglementation, sont considérées à juste titre comme un « bien public » et relèvent alors du domaine d'intervention des pouvoirs publics et des décideurs politiques et, parfois, des associations professionnelles. Les entreprises du secteur privé sont plus compétentes pour prendre en charge d'autres fonctions, telles que les bureaux d'information sur le crédit et les agences de notation (voir encadré 1.11) [1].

Encadré 1.11

Règles et fonctions d'appui principales des services d'épargne

- *Les règles* : les systèmes prudentiels et de surveillance qui assurent un équilibre entre un accès amélioré, d'une part, et la stabilité et la protection des déposants, d'autre part.
- *Le développement opérationnel et des ressources humaines* : une combinaison de services de formation et de conseil technique visant à renforcer la capacité des fournisseurs.
- *Les systèmes de paiement* : nécessitent une collaboration entre acteurs publics et acteurs privés ; permettent par ailleurs aux établissements d'accepter des dépôts et de transférer des fonds.
- *L'assurance-dépôts* : les organismes d'épargne doivent se mettre d'accord sur les exigences en matière de dépôts, qu'il s'agisse d'acteurs publics ou privés.

Source : Glisovic, El-Zoghbi et Foster, 2011.

Les règles

Le terme de « règle » est utilisé pour désigner les « règles du jeu [2] », c'est-à-dire les règles formelles (règlements et normes) et informelles

1. Dans la pratique, la réglementation et les fonctions de support, quel que soit leur type, sont souvent directement fournies ou subventionnées par les agences de développement. Jusqu'à présent, les analyses sur la pérennité de la microfinance se sont focalisées sur les fournisseurs, qui sont au cœur du système, ainsi que sur le degré de financement de leurs activités par les revenus d'exploitation, plutôt que de s'intéresser de manière plus large au système financier dans son ensemble. Néanmoins, si l'objectif consiste à développer des marchés financiers pérennes et fonctionnels, l'analyse de la pérennité doit elle aussi être complète et doit s'étendre au-delà des fournisseurs pour inclure les fonctions de support.

2. Le concept de « règles du jeu » est central dans l'économie institutionnelle. Voir chapitre 19 pour une analyse plus approfondie.

(conventions sociales et normes culturelles). Les règles formelles ou informelles, et la manière dont elles sont appliquées, régissent les modes de participation et les comportements sur les marchés financiers et influencent fortement les résultats du marché financier. Les règles formelles consistent en un ensemble écrit et bien défini de responsabilités qui sont attribuées à différents acteurs du marché et qui forment ensemble des paramètres juridiques façonnant le comportement (des clients et des fournisseurs). Les règles informelles ne sont généralement pas écrites et sont systématiquement plus confuses et moins bien définies que les règles formelles. Elles se manifestent à travers les attitudes, les normes de comportement, les modes d'organisation sociale et les pratiques courantes. Les règles informelles peuvent souvent induire certains comportements ou renforcer les incitations à agir d'une façon ou d'une autre et déterminent le degré de respect des règles formelles (voir encadré 1.12).

Encadré 1.12

Règles formelles et informelles

Les *règles formelles* désignent des lois écrites, les politiques gouvernementales, les règlements officiels et les normes sectorielles qui sont officiellement publiés et (parfois) appliqués. Elles sont influencées par les règles informelles de la société et par le monde des entreprises. À leur tour, elles exercent une influence sur la façon dont les règles informelles s'expriment à travers les activités de marché.

Les *règles informelles* désignent les règles tacites et donc non formulées qui définissent les rôles et les activités qui sont acceptables pour différents individus. Elles résultent de l'entrecroisement de normes sociales, d'éléments culturels et de facteurs historiques. Toute communauté tend à adopter ce type de règles, de codes de conduite et de règlements, fondés sur une combinaison de normes associées à différentes institutions sociales. Parfois, ces règles informelles viennent combler une lacune évidente dans la réglementation formelle. Les règles informelles sont souvent psychologiquement intériorisées : elles sont non seulement non formulées, mais font partie de la conscience collective.

Source : microLINKS wiki, 2010.

Les organisations gouvernementales et les associations professionnelles sont les principaux instigateurs des règles formelles. La complexité croissante des systèmes financiers et les innovations réalisées dans ce domaine, telles que l'émergence de services bancaires mobiles, posent de nouveaux défis pour les instances décisionnelles portant non seulement sur les règles à définir, mais également sur les modalités de leur élaboration et de leur mise en œuvre.

Les règles formelles remplissent une fonction d'intérêt public ou collectif sur les marchés financiers car elles contribuent à mettre sur un pied d'égalité les fournisseurs et les consommateurs. Les règles formelles

affectent les clients en fixant le cadre juridique et les normes sectorielles qui influent sur l'accès au marché, la gamme de produits disponibles et le paysage concurrentiel, et affectent les fournisseurs et leur capacité à servir leurs marchés respectifs de façon adéquate. Par exemple, la capacité légale d'exécuter des contrats et d'enregistrer des actifs, l'existence d'un système national d'identification ou encore la protection des dépôts du public sont autant d'éléments essentiels du système des « règles formelles ». Les règles formelles seront abordées plus en détail dans les chapitres 3, 17 et 19.

Les règles informelles font quant à elles partie intégrante de la culture locale, des systèmes de valeurs et des pratiques. Par définition, elles ne procèdent donc pas d'un acteur isolé : si un individu ou une organisation peut parfois exercer une influence considérable sur les règles informelles, ces dernières sont néanmoins le résultat et le reflet de pratiques et de conventions qui sont influencées par de nombreuses institutions sociales (et notamment les relations de genre, les religions, les castes, les traditions ou encore les droits de succession et de propriété foncière) [1]. Ainsi, selon microLINKS wiki (2010) : « *les attitudes liées au genre s'expriment généralement à travers des règles informelles (et formelles) qui engendrent des lois discriminatoires en matière de propriété et d'héritage ou encore par exemple à des inégalités dans l'accès aux ressources ainsi qu'à des restrictions sur le type de tâches ou de postes ouverts aux femmes* ».

Les normes dictent des lignes de conduite que les individus s'efforcent de respecter pour éviter toute sanction sociale (Coleman, 1994). Les normes et attitudes sociales et culturelles vis-à-vis de l'argent, du partage et de l'autorité peuvent fortement influencer quels types de services financiers sont les plus utiles au sein d'une communauté donnée. La confiance joue notamment un rôle crucial dans la décision d'utiliser ou non un service financier donné ou d'adopter certaines pratiques financières (Shipton, 2007). Dans les sociétés à fort capital social, où des systèmes et des structures créent un climat de confiance et favorisent les rapports sociaux et économiques au-delà des limites des liens familiaux ou de parenté, il sera plus facile et moins coûteux de développer des systèmes d'intermédiation financière pérennes (Bennett, 1997).

Les règles informelles peuvent contribuer à l'efficacité des règles formelles quand la norme est à les respecter et que les règles formelles codifient des normes informelles qui sont déjà largement acceptées (microLINKS wiki, 2010). C'est notamment le cas des principes de la finance islamique qui sont désormais pris en compte dans certains cadres

1. Selon microLINKS wiki (2010), « *Les* institutions sociales *sont des structures ou des mécanismes complexes et durables de l'ordre social (et de la coopération) qui régissent les modes et les schémas comportementaux récurrents ayant une certaine importance au sein d'une société donnée. Elles correspondent généralement à une finalité sociale (par exemple, l'atténuation des conflits ou la reconnaissance d'une élite). Les institutions durables que sont notamment le "genre", la "race", l'origine ethnique, la "classe" et la religion, contribuent à façonner les croyances et les attentes des individus. Les institutions sociales existent parce qu'elles servent un objectif – souvent celui de protéger le pouvoir ou les privilèges de groupes particuliers.* ».

réglementaires. Les règles informelles peuvent également émerger quand les règles informelles ne fonctionnent pas très bien pour un groupe donné ou qu'il n'y en a tout simplement pas. Un chef de village peut ainsi « se porter garant » pour des emprunteurs en l'absence de l'existence d'un bureau d'information sur les crédits/centrale des risques ou peut vérifier des droits de propriété en l'absence d'un registre foncier. Étant donné que les règles informelles reflètent des croyances et des structures sociales bien ancrées, il est généralement difficile de les changer (même s'il est possible de travailler dans ce sens au moyen de réglementations ou de décisions de justice basées sur des mécanismes de correction).

Les règles informelles influencent également l'offre sur le marché. Elles peuvent notamment se manifester à travers les normes sectorielles en matière d'innovation et de risque, favorisant ainsi de nouvelles approches et pratiques qui mènent à développer de nouveaux produits. Et, pour l'ensemble des fournisseurs, quelle que soit leur taille, le niveau de confiance des clients, ainsi que les règles en matière de remboursement des prêts, sont des facteurs essentiels pour déterminer les incitations pour une inclusion financière accrue. Par exemple, un événement, tel qu'un conflit ou une catastrophe, peut engendrer des dynamiques sociales qui perdurent pendant des générations : un manque de confiance latent, un manque de ressources, d'infrastructures et de possibilités et, de façon générale, une difficulté à former des relations et à créer des liens de solidarité au sein de la communauté. Les communautés marquées par les conflits ethniques de grande envergure peuvent être initialement moins réceptives aux modèles de prêts octroyés à des groupes de pairs qui ont traditionnellement très bien fonctionné dans le secteur de la microfinance. Par ailleurs, une communauté où le recours aux espèces est moindre que les actifs en nature aura potentiellement besoin de services financiers particuliers, différents des produits de crédit et d'épargne traditionnels.

Si certaines règles informelles peuvent sembler inutiles, elles jouent cependant un rôle important et notamment celui de filets sociaux de sécurité. C'est le cas notamment du partage de revenus, les notions collectives de la propriété ou encore des structures sociales strictes mentionnées ci-dessus. Toutefois, les institutions sociales changent et évoluent en réponse aux nouvelles technologies ou à l'interaction avec de nouvelles cultures. Les services de monnaie électronique sur téléphone mobile facilitent par exemple le transfert d'argent à partir des zones urbaines vers les zones rurales et permettent de réduire le degré de dépendance sur la solidarité communautaire pour la gestion des risques et des situations de crise [1]. Comprendre les règles informelles permet d'avoir un aperçu de ce qui va fonctionner dans une communauté donnée (voir encadré 1.13).

1. La monnaie électronique sur téléphone mobile s'appuie néanmoins toujours sur ces institutions sociales, et leur doit d'ailleurs probablement sa réussite. Sur son blog, Susan Johnson déclare : « *Ces transferts interpersonnels ont lieu au sein de réseaux sociaux qui font intervenir des relations de type "donnant-donnant", parfois sur de longues périodes et avec des*

Encadré 1.13

Comprendre les règles informelles par le biais des paysages financiers

La méthodologie (et la métaphore) des paysages financiers vise à analyser comment les pauvres accèdent aux services dans le contexte plus large du monde environnant, et notamment :

- *la notion d'espace* : comment la distance et la facilité de déplacement pour parvenir jusqu'aux fournisseurs affectent l'accès aux services, tenant compte de la répartition géographique des clients et de l'infrastructure physique ;
- *l'aspect historique* : comment les politiques et les approches ont façonné la fourniture de services et les attitudes actuelles ;
- *l'aspect socioculturel* : comment les réseaux sociaux et personnels se développent en réponse à ces situations d'accès limité ;
- *l'aspect économique* : comment les modèles de revenus et de dépenses façonnent la demande de services.

Ce type de recherche ne vise pas seulement à clarifier les situations spécifiques des ménages, mais aussi à examiner comment ces situations affectent l'accès aux services financiers et leur fourniture. En procédant de la sorte, notre objectif consiste à brosser un tableau plus complet à la fois du « cœur » du système financier et des règles « informelles » qui ont façonné son développement.

Source : Bouman et Hospes, 1994.

Les services d'appui

Les services d'appui fournissent les ressources, les informations et les services qui façonnent les comportements sur le marché financier et permettent aux marchés de se développer, de s'adapter et de rester performants dans des contextes en perpétuelle évolution. Lorsque les services d'appui sont déficients (et que les règles sont inappropriées), les marchés deviennent vulnérables et manquent de la profondeur nécessaire pour les rendre pérennes et leur permettre de s'intégrer dans un monde en mutation. La composition et la nature des fonctions d'appui, et de ceux qui les fournissent, varient d'un contexte à l'autre mais reposent généralement sur l'information et la communication, le renforcement des capacités, la coordination, le développement des ressources et l'innovation. Tous ces éléments soutiennent le cœur de marché, c'est-à-dire l'échange entre les clients (la demande) et les fournisseurs de services (l'offre).

(suite) transferts de ressources qui peuvent avoir lieu sur une forme dans un sens (par exemple, des espèces) et une autre forme dans l'autre sens (par exemple, un soutien prenant de nombreuses formes différentes, l'activation d'un réseau social pour l'obtention d'un travail et ainsi de suite). Les transferts de monnaie électronique ont ainsi donné lieu à des séries d'opérations financières faisant intervenir une dimension de réciprocité ». – http://technology.cgap.org/2012/04/19/what-does-the-rapid-uptake-of-mobile-money-transfer-in-kenya-really-mean-for-financial-inclusion/.

Étant donné que ces services d'appui diffèrent d'un contexte à l'autre, il n'en existe pas de liste exhaustive. Voici néanmoins quelques-uns des domaines principaux dans lesquels ils s'inscrivent :

• *Le renforcement des capacités* : renforcer les capacités des différents acteurs, y compris des décideurs et des fournisseurs. Le renforcement des capacités passe notamment par des services de formation ou d'autres moyens permettant aux employés d'acquérir de nouvelles compétences. Dans des marchés plus établis, le renforcement des capacités à l'échelle du secteur pris dans son ensemble passe généralement par une coordination entre les acteurs privés et publics [1].

• *La coordination* : la capacité au sein d'un marché financier à dépasser les limites des perspectives individuelles, à comprendre le système dans son ensemble et à soutenir son développement. Il s'agit d'un rôle non commercial, collectif et public, et qui relèverait plutôt du domaine des pouvoirs publics ou d'associations, représentant les professionnels du secteur, voire les consommateurs.

• *Le plaidoyer* : les efforts visant à faire passer certains messages au sein du système financier, et tout particulièrement de la part des fournisseurs et des consommateurs, et à s'assurer que leurs perspectives sont prises en compte dans les fonctions publiques de réglementation et de définition des normes.

• *L'information* : fait globalement référence à l'« environnement informationnel », en ce qui concerne par exemple les tendances et les produits émergents (visant à la fois les fournisseurs et les consommateurs) et aux produits et services plus spécifiques basés sur l'information. Les acteurs clés sont des sociétés spécialisées, des entités publiques et des associations intervenant dans le domaine de l'information publique, par exemple sur les aspects réglementaires.

• *La recherche* : la prestation de produits ou de services basés sur la connaissance liée par exemple à l'offre et à la demande du cœur du marché, des évaluations d'impact et ayant trait aux conséquences des grandes tendances.

• *Le financement* : celui-ci peut revêtir diverses formes, et notamment la participation au capital et la dette. Les acteurs clés en sont les investisseurs privés, mais dans la pratique, de nombreux investisseurs sociaux sont également actifs, souvent soutenus par des fonds fournis par des bailleurs ne cherchant pas à réaliser un profit commercial ou financier.

• *L'infrastructure* : la gamme de services techniques et autres services de support qui sont nécessaires pour améliorer l'efficacité du système dans son ensemble. Il peut s'agir de bureaux d'information sur le crédit/centrales de risques, d'assurance-dépôts ou des services comptables. Les

1. Pour ce qui est du côté demande du marché, on pourrait inclure dans cette fonction l'apprentissage des notions financières de base ou l'éducation financière, aussi bien que dans une catégorie distincte.

sociétés privées et les autorités réglementaires publiques en sont généralement les principaux acteurs.

Les fonctions d'appui sont décrites plus en détail dans les chapitres 3, 5, 16 et 18.

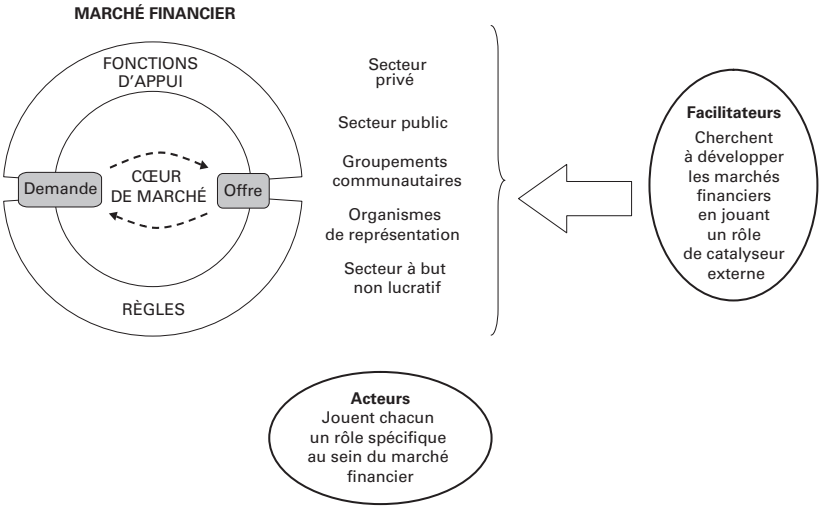
Les implications de l'approche centrée sur les marchés financiers sur les fournisseurs et les facilitateurs

Si toutes les organisations s'intéressant à l'inclusion financière s'accordent sans doute à penser que le développement du système dans son ensemble constitue un objectif louable, elles n'ont pas toutes le même rôle à jouer, ni les mêmes perspectives. Les organisations diffèrent sur la base de plusieurs critères, dont le statut juridique (société à but lucratif, ONG, association, gouvernement), les sources de financement (subventions, dette, fonds propres, revenus générés auprès de la clientèle), la taille et les motivations. La distinction la plus basique, et néanmoins utile, est peut-être celle entre les organisations qui se considèrent comme étant des *acteurs du marché*, ayant un rôle direct et continu à jouer au sein du marché financier, et les *facilitateurs* qui se considèrent comme étant des acteurs externes ayant pour mission d'agir en tant que catalyseurs temporaires pour stimuler d'autres intervenants sur le marché (voir figure 1.4). Apprendre à se situer dans l'écosystème des services financiers est une étape importante qui permet de déterminer ce qui doit être fait et la manière de le faire :

• *Les acteurs du marché financier* : les organisations ou personnes assurant des fonctions au sein de l'écosystème financier de façon active et suivie. Il s'agit notamment des fournisseurs de services financiers, des autorités de réglementation et des autres acteurs prenant part à la définition ou à l'application des règles formelles, ainsi qu'aux fournisseurs de services d'appui. Ces entités font partie du système financier et prévoient de continuer à en faire partie.

• *Les facilitateurs* : des acteurs externes, évoluant en dehors du système, qui ont pour rôle de favoriser des évolutions positives du marché financier. Les facilitateurs sont le plus souvent d'importants bailleurs de fonds ou des agences de développement financées par ces derniers. (Les investisseurs qui procurent du financement aux fournisseurs, sous forme de prêts ou de prises de participation, sont considérés pour cette raison comme des acteurs du marché, le financement constituant une fonction d'appui importante.) Le financement par subventions est (ou devrait être) utilisé pour catalyser le marché et renforcer la capacité des acteurs du marché au sein du système. Si les facilitateurs travaillent de différentes façons, leur rôle consiste toujours à utiliser des ressources pour lever des contraintes, permettant ainsi au système de fonctionner plus efficacement et de manière plus inclusive. La facilitation est par conséquent une activité qui a un caractère d'intérêt général (et non commercial) ; elle est par ailleurs temporaire (et non pas permanente) et demande des connaissances

Figure 1.4 – *Acteurs et facilitateurs du marché financier*



et la capacité d'intervenir au moment opportun en mettant à disposition les ressources financières, humaines et politiques appropriées. À court et moyen terme, le rôle du facilitateur peut comporter plusieurs activités, y compris directement au sein du marché si cela s'avère nécessaire. Mais, à long terme, l'objectif stratégique de la facilitation exclut par définition tout rôle permanent au sein de l'écosystème financier.

Le tableau 1.3 décrit les différences stratégiques entre ces deux rôles. À long terme, on peut se demander qui devrait être un acteur du marché (c'est-à-dire fournir un produit ou un service, qu'il soit public ou privé) et à qui il incombe de payer pour ces produits et services. La question de savoir qui doit remplir certaines fonctions au sein du système financier suscite relativement peu de désaccords. Il est généralement accepté qu'il est préférable que les services financiers soient fournis par le secteur privé, tandis que l'élaboration de cadres réglementaires par exemple doit se faire sur des financements publics. Historiquement, cependant, l'ambiguïté sur la nature de certaines fonctions a pu permettre de justifier un apport important de subventions au secteur de la microfinance par les bailleurs de fonds. Les bailleurs de fonds qui financent directement des acteurs du marché ou qui jouent eux-mêmes un rôle sur le marché ont une présence qui n'est justifiable que sur le court terme (voir chapitre 4).

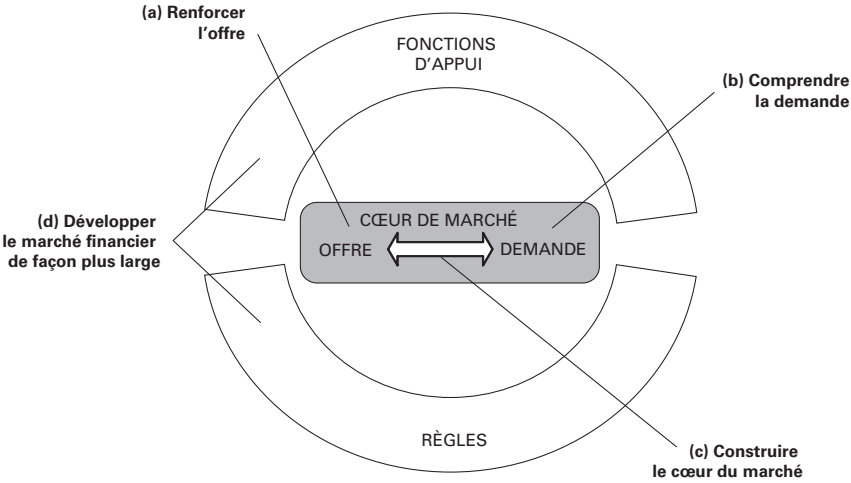
Pour arriver à réellement catalyser le système financier et parvenir à terme à l'inclusion financière, rendant toute facilitation superflue, alors les facilitateurs doivent réussir à comprendre comment jouer leur rôle sans devenir pour autant des acteurs du marché. Ils doivent aussi penser aux différents moyens à mettre en œuvre pour que le système de marché puisse fonctionner sans eux dans le futur (voir chapitre 19). La

Tableau 1.3. – *Caractéristiques principales des facilitateurs et des fournisseurs au sein des marchés financiers*

Caractéristique	Facilitateurs	Acteurs du marché
Orientation et objectifs	Très généraux : qu'est-ce qui est bon pour le marché financier dans son ensemble ?	Très spécifiques : qu'est-ce qui est bon pour moi et mes clients ou parties prenantes ?
Rôle à long terme	Aucun rôle sur le long terme ; faciliter le rôle d'autres acteurs au sein du système de marché	Rôle durable avec des incitations et une capacité de croissance
Activités	Varient en fonction des contraintes identifiées sur le marché (par exemple en termes techniques, financiers, organisationnels ou encore d'assistance en matière d'information)	Conformes au rôle à long terme ; prestation de services financiers liés au cœur du marché, aux fonctions d'appui et aux règles formelles
Compétences, connaissances	Vision stratégique et capacité technique (versatile) pour faire face aux contraintes	Compétence technique limitée pour remplir un rôle spécifique
Financement	Agences de développement et bailleurs de fonds	Autres acteurs du marché, clients (revenus des services souscrits), État (services publics)
Forme juridique	Mécanismes de développement ; bailleurs de fonds, fondations, prestataires, ONG	Adaptée au rôle en question ; principalement des acteurs privés (formels et informels) pour la prestation de services
Base de coûts	Adaptée aux agences de développement	Adaptée au système de marché

figure 1.5 illustre le passage à une approche fondée sur le système financier plutôt que sur une approche institutionnelle, qui passe par (a) le renforcement de l'offre, (b) la compréhension de la demande, et par (c) le développement du cœur du marché et le (d) développement de l'écosystème financier au sens large.

Figure 1.5 – *Évolution de l'axe d'intervention avec un curseur passant des institutions financières aux systèmes financiers*



Source : Rob Hitchins, The Springfield Centre.

Des services bancaires sans agence

La troisième grande influence sur les services financiers destinés aux pauvres vient de l'opportunité que présentent les nouvelles technologies en termes d'accroissement de l'inclusion financière [1]. Cette introduction aux services bancaires sans agences s'inscrit dans la continuité de l'analyse de l'écosystème financier qui précède et s'intéresse aux nouveaux acteurs du marché, les ORM et les réseaux d'agents, et aux nouveaux modèles économiques qui en résultent. Au chapitre 12, nous procédons à une analyse plus technique des différents points d'accès ou de service (téléphones mobiles, Internet, GAB) ainsi que de la question du développement et de la gestion d'un réseau d'agents ; le lecteur y trouvera également un glossaire des termes en rapport avec les services bancaires sans agences.

Le coût et la proximité conditionnent la fourniture de services financiers. Historiquement, le fait de fournir des services de grande proximité aux clients entraînait des coûts élevés à la fois pour le fournisseur et le client. Cependant, les fournisseurs de services financiers font sans cesse preuve d'innovation pour intégrer la fourniture des services financiers dans la vie quotidienne des clients. Si les fournisseurs communautaires sont déjà largement passés aux services bancaires sans agences, les fournisseurs institutionnels sont en train de modifier la manière dont ils interagissent avec leurs clients,

1. Cette section s'appuie sur les différentes Notes focus de CGAP, et notamment sur Mas et Kumar (2008) ; Mas (2008) ; Kumar, McKay et Rotman (2010) ; et McKay et Pickens (2010).

ce qui devrait permettre de nettement diminuer les frais de prestation des services et d'atteindre des ménages financièrement exclus qui ne peuvent être desservis de manière rentable par les approches conventionnelles des services bancaires, tout particulièrement ceux vivant dans des lieux reculés et faiblement peuplés et dans les bidonvilles urbains (CGAP, 2011).

La prestation de services bancaires sans avoir de recours à des agences nécessite de mettre à la disposition des clients des points d'accès alternatifs, leur permettant d'effectuer leurs opérations. Mentionnons notamment : les solutions en libre-service, telles que les téléphones mobiles ou les guichets automatiques ; les points de transaction dotés de personnel, tels que des agences mobiles qui se déplacent dans des zones mal desservies à des dates fixes ; et des agents tiers, dont des détaillants (ou, dans certains cas, des IMF) qui utilisent des TPE à lecture de cartes, des téléphones mobiles ou des appareils informatiques connectés au réseau d'Internet. Les offres de produits de banque sans agence comprennent aussi bien des transferts individuels d'argent et des transferts de versements du gouvernement que des services bancaires généralistes, avec dépôts, retraits et, le cas échéant, décaissements et remboursements de prêts, et même le paiement de primes ou de prestations d'assurance.

Avant de fournir un aperçu des services bancaires sans agences et des nouveaux modèles associés, il paraît opportun de définir à ce stade quelques termes. Il n'existe pas en français de terme particulier pour les types de monnaie électronique pouvant faire l'objet d'un transfert à l'aide d'un téléphone mobile, si ce n'est celui de « monnaie électronique sur téléphone mobile ». En fonction de la réglementation locale et des modèles économiques, l'émetteur de monnaie électronique peut être soit un ORM, soit un tiers, y compris une banque (CGAP, 2011). Les « services bancaires mobiles » désignent l'utilisation d'un téléphone mobile pour accéder à des services financiers et exécuter des transactions financières liées à un compte bancaire. Cette notion couvre à la fois les services transactionnels et non transactionnels, tels que l'affichage d'informations financières sur un téléphone mobile (Chatain *et al.*, 2011). Le terme d'« agent » désigne tout tiers agissant au nom d'une banque ou d'un autre fournisseur de services financiers (y compris un émetteur ou un distributeur de monnaie électronique) dans le cadre de relations avec les clients. Les agents fournissent des services d'encaissement (ou *cash-in* – l'échange d'espèces contre des unités de valeur électroniques) et de décaissement (ou *cash-out* – l'échange des unités de valeur électroniques contre des espèces).

De nouveaux acteurs du marché : un écosystème plus large

Les services bancaires sans agences sont avant tout synonymes de l'émergence de différents types d'activités, et souvent de nouveaux types d'acteurs, visant à fournir une large gamme de services financiers à un marché de masse par le biais de modèles économiques à forte composante

technologique qui fonctionnent de manière très différente par rapport aux modèles plus traditionnels de prestation de services financiers. Les services bancaires sans agences requièrent tout un écosystème d'acteurs. Par exemple, les services bancaires mobiles, qui forment un sous-ensemble des services bancaires sans agences, nécessitent la formation de partenariats entre ORM, banques ou autres fournisseurs de services financiers et agents [1]. Les solutions bancaires mobiles « *sont difficiles à mettre en place car elles nécessitent une forte orchestration multilatérale, couvrant en principe plusieurs domaines réglementaires, et la proposition de valeur est considérablement affaiblie si un seul des éléments de la solution n'est pas correctement amorcé. Dans les faits, ce sont bien les accords commerciaux entre les parties qui font fonctionner ce système* » (Mas, 2008, p. 8). Cette analyse porte sur les réseaux d'agents et les ORM, qui sont les deux principaux nouveaux arrivants sur le marché des services financiers.

Les réseaux d'agents

Si les canaux de services bancaires sans agences offrent aux clients plus de commodité et des points d'accès plus nombreux, les TPE n'ont pas par eux-mêmes la capacité d'accepter de dépôts ; Internet et les canaux mobiles ne permettent pas de transactions en espèces et les agences mobiles ne peuvent pas se déplacer assez souvent pour répondre aux besoins de tous les clients [2]. Ces canaux ne peuvent donc pas remplacer à eux seuls l'ensemble des canaux traditionnels (Mas, 2008). C'est là qu'interviennent les agents.

Un réseau d'agents est un groupe de détaillants exerçant leur activité dans le cadre d'une entreprise ou dans un point de vente au détail préexistant et qui fournissent (principalement) des services d'encaissement et de décaissement. Tout détaillant bien situé, disposant d'un flux de trésorerie fiable et en mesure de desservir des clients souhaitant déposer, retirer ou envoyer des fonds à un tiers, peut devenir un agent. Les fournisseurs, banques ou ORM en particulier, établissent souvent des réseaux d'agents sur différents canaux de distribution, dont des vendeurs de forfaits téléphoniques ou de temps d'antenne, des commerçants, des détaillants, des négociants, des stations-service, des bureaux de poste et des kiosques situés dans des marchés. Les agents facturent des frais de transaction, mais parce qu'ils desservent les zones que la plupart des fournisseurs institutionnels sont incapables d'atteindre, ces frais sont souvent inférieurs au coût du déplacement dans une agence bancaire ou d'utilisation de services d'une entreprise conventionnelle de transfert d'argent.

1. L'exception constitue la situation dans laquelle une banque qui souhaite lancer son propre système de paiement par téléphone mobile, a seulement besoin de services réguliers de données de la part d'un ORM, et peut ainsi se lancer sans former un véritable partenariat : elle peut se contenter d'une utilisation normale du réseau de téléphonie mobile.

2. Le contenu de cette section est adapté des travaux de Flaming, McKay et Pickens (2011) et de Lehman (2010).

Les agents peuvent faciliter les transactions *via* plusieurs dispositifs d'accès – terminal point de vente, téléphone mobile, tablette ou micro-ordinateur. Un client peut déposer de l'argent auprès d'un agent dans un certain lieu et ces mêmes fonds peuvent être immédiatement retirés par un autre client dans un autre lieu [1]. Les agents doivent disposer d'un compte bancaire ayant la capacité de traiter les opérations de manière sécurisée et en temps réel, que ce soit en ligne, *via* une connexion sans fil ou Internet, ou hors ligne, en utilisant des cartes à puce pouvant actualiser les soldes et enregistrer les opérations (voir chapitre 12). Un système ou réseau de paiements (voir chapitre 18) est nécessaire pour permettre à la banque de l'agent de comptabiliser et de régler les opérations avec toutes les banques clientes participantes. Les garanties de protection des consommateurs sont également nécessaires pour minimiser l'exposition des clients des banques au risque mandant-mandataire (Mas, 2008).

Certains fournisseurs utilisent des agents y compris pour des opérations moins basiques – pour communiquer le solde des comptes, informer les clients de paiements venant à échéance, fournir des produits de crédit, voire, sous réserve d'une licence appropriée, proposer des produits d'assurance. D'après un cas représentatif du marché mexicain, 20 % des demandes d'opérations reçues par des agences pouvaient être traitées par des agents (Mas et Kumar, 2008).

En fonction de l'environnement réglementaire, les IMF peuvent parfois agir en tant qu'agents de grandes banques commerciales ou d'ORM. Cette stratégie permet aux clients de la microfinance d'améliorer l'accès aux services bancaires mobiles, tout en aidant les IMF à se différencier de la concurrence et à générer une liquidité améliorée pour leurs agences (Kumar, McKay et Rotman, 2010).

Les agents constituent l'interface client. C'est pourquoi, lorsque les fournisseurs développent un réseau d'agents, ils doivent répondre aux défis opérationnels d'une manière qui favorise une expérience client positive et cohérente, permettant de créer et de maintenir leur confiance dans le système. Les stratégies de recrutement, de formation, de commissionnement, de gestion et de fidélisation des agents sont essentielles pour tous les fournisseurs qui font appel à des agents pour fournir des services financiers. Les fournisseurs peuvent embaucher et gérer leurs propres agents ou bien sous-traiter cette fonction (voir chapitre 12).

Les opérateurs de réseaux mobiles

Les opérateurs de réseaux mobiles offrent la possibilité d'utiliser les téléphones mobiles pour des services financiers, soit destinés directement

1. Même si les terminaux points de vente peuvent également permettre l'accès aux comptes bancaires, la rapidité de la mise à disposition des fonds dépendra des accords de compensation passés entre les établissements.

aux consommateurs, soit pour le compte d'autres prestataires de services financiers et généralement dans ce cas par le biais d'un réseau d'agents. Les ORM peuvent assurer des services de transfert d'argent et des services de paiement directement sans être liés à quelque autre fournisseur de services financiers (il s'agit alors de monnaie électronique ou *mobile money*) ; ils peuvent également s'associer avec une banque ou un autre fournisseur afin d'augmenter leur portée à la fois en termes de nombres et de produits disponibles (il s'agit alors de services bancaires mobiles, ou *mobile banking*) (Kumar, McKay et Rotman, 2010).

Le rôle des ORM dans des services bancaires mobiles peut aller de la simple vente de services de messagerie à la fourniture d'une véritable infrastructure bancaire parallèle (même s'il est encore trop tôt pour bien comprendre ce que cela implique). Le ou les rôles que les banques ou autres fournisseurs de services financiers souhaitent accorder aux ORM dépendent du degré souhaité d'intégration des services de banque mobile dans leur cœur de métier et de leur capacité à déployer des solutions technologiques [1]. L'expérience client est déterminée directement par la plateforme technologique utilisée et par leur capacité à accéder aux services d'encaissement et de décaissement (Mas et Kumar, 2008). Ces enjeux, et d'autres encore, restent à régler, et les perspectives demeurent incertaines (voir encadré 1.14).

Encadré 1.14

Le potentiel des services bancaires mobiles

Les services bancaires mobiles offrent un fort potentiel pour atteindre un grand nombre de personnes non bancarisées à faibles revenus, en proposant des prix abordables et une large gamme de produits répondant à leurs besoins financiers complexes. Pourtant, les premiers résultats semblent indiquer que, malgré leur fort potentiel, il n'est nullement garanti que les services bancaires mobiles soient largement adoptés par les segments non bancarisés et à faible revenu, même si les produits proposés leur sont adaptés.

Tout d'abord, les principales qualités qui ont permis aux opérateurs de réseaux mobiles d'avoir une longueur d'avance dans le domaine des services bancaires mobiles peuvent devenir un inconvénient lorsqu'il s'agira de proposer un ensemble plus complexe de produits. Le produit de base proposé dans le cadre de services bancaires mobiles, un porte-monnaie électronique fortement liquide doté de la possibilité de transférer des fonds, est assez simple

1. *A minima*, les banques ou les autres fournisseurs de services financiers doivent souscrire à une connexion sans fil auprès d'un ORM. L'étape suivante consiste à demander l'accès aux informations stockées dans le module d'identification d'abonné (ou carte SIM), ce qui permet ensuite d'utiliser les clés de chiffrement et le menu de service téléphonique, lesquels sont obtenus auprès d'un ORM. Un ORM pourrait s'impliquer davantage et gérer l'ensemble des communications entre le client et le serveur back-office de la banque. La banque pourrait même disposer d'un serveur de l'ORM et y exécuter le système bancaire centralisé. Dans une telle configuration, la banque détient les comptes tandis que l'ORM exploite le système.

et s'apparente aux solutions plus anciennes de forfait mobile. Cependant, les ORM s'y connaissent peu en matière de crédit, d'épargne et d'assurance. Ils sont également limités d'un point de vue réglementaire et ne sont pas en mesure de proposer d'autres services. Les services bancaires mobiles se faufilent souvent entre les mailles de la réglementation et dans plusieurs pays, les ORM proposent des paiements mobiles sans être régis par la réglementation bancaire. Autrement dit, les ORM sont mal positionnés pour pouvoir proposer par elles-mêmes une gamme plus large de produits. Des partenariats stratégiques avec des fournisseurs qui comprennent mieux le paysage financier et les besoins des clients sont essentiels. Certains ORM estiment que les services bancaires mobiles remplissent toutes les fonctions requises : ils permettent d'augmenter la fidélité chez les clients des services « voix » et de diminuer le coût de la distribution du temps d'antenne. En d'autres termes, ils ne sont pas motivés à en faire plus, à moins d'avoir des partenaires stratégiques forts. Les services financiers n'étant pas leur cœur de métier, les propriétaires et les actionnaires des ORM n'ont pas forcément intérêt à investir dans plus de services ou de partenariats.

Source : McKay et Pickens, 2010.

Des partenariats pour des services bancaires sans agences : vers de nouveaux modèles économiques

Il n'est pas facile de développer des partenariats entre des fournisseurs de services financiers et des ORM.

Une considération primordiale dans le développement de partenariats est le degré de flexibilité visé du service en termes de transmission et de réception des fonds des clients auprès d'autres fournisseurs de services financiers ou ORM. Les ORM peuvent former des partenariats avec plusieurs institutions financières, améliorant ainsi la capacité des clients à effectuer des opérations entre différentes institutions financières (interopérabilité), mais cela diminue la valeur ajoutée pour les partenaires financiers (voir chapitre 12). Pour leur part, les banques et les autres fournisseurs ayant formé un partenariat avec un seul ORM limitent l'utilisation du service à la clientèle de l'ORM en question. Les fournisseurs de services financiers doivent trouver un juste équilibre entre le besoin de solutions universelles multi-ORM et le recours à l'externalisation de plus de fonctions à un seul ORM.

Au début, il peut s'avérer coûteux de s'engager dans la voie des services bancaires mobiles ; les partenaires peuvent être rares et les motivations des différents acteurs impliqués à toucher un large public ne correspondent pas nécessairement. La part de marché de certains fournisseurs, et notamment d'ORM, ne permet pas de générer le volume d'opérations nécessaire pour permettre aux services mobiles d'atteindre le seuil de rentabilité. En outre, la possibilité de disposer d'un back-office, de pouvoir intervertir certaines opérations et d'effectuer les contrôles internes suffisants n'est pas à la portée des fournisseurs de petite taille. Pour augmenter le taux

d'adhésion, les banques et les autres structures doivent faire connaître les services au public et construire une forte image de marque. Les services bancaires mobiles réduisent le coût de la prestation de service et sont plus pratiques pour les fournisseurs et les clients, mais des efforts importants sont encore nécessaires pour apaiser les craintes en matière de sécurité et diminuer la résistance naturelle aux nouvelles technologies.

En outre, les négociations entre l'ORM et le prestataire de services financiers devront tenir compte de l'interface de service à la clientèle (par exemple, le centre d'appels clients de l'ORM) ainsi que de la commercialisation et des ventes croisées de services bancaires aux abonnés téléphoniques. Les ORM peuvent utiliser leurs vastes réseaux d'agents et de détaillants afin de fournir des services d'encaissement et de décaissement et proposer aux clients de souscrire à des services bancaires. L'image de marque de l'ORM peut être mise à profit pour cibler plus directement les clients qui ont une plus forte affinité avec les téléphones portables et les marques de téléphonie mobile qu'aux banques. Cette démarche peut être particulièrement intéressante lorsqu'il s'agit de poursuivre les efforts visant à accroître l'inclusion financière chez les jeunes. Cependant, l'utilisation des canaux de distribution et de commercialisation des ORM a également des répercussions en termes de revenus : les frais sont répartis entre l'ORM en tant que marque, l'ORM en tant que fournisseur de canal pour la transaction, et la banque, en tant qu'intermédiaire financier.

Enfin, dans de nombreux pays, la réglementation relative aux ORM émanant des autorités bancaires n'est pas encore claire, même si cela commence à changer à mesure que de nouveaux modèles émergent et que les différentes parties prenantes comprennent les risques systémiques inhérents aux services bancaires mobiles. En fin de compte, d'importants facteurs réglementaires définissent les options relatives aux services bancaires mobiles, y compris les restrictions réglementaires concernant la sous-traitance des fonctions d'encaissement et de décaissement, l'obligation de connaître son client (*know your customer* ou KYC) et les limites auxquelles sont soumises les opérations en monnaie électronique. En effet, le montant maximum autorisé des transferts est généralement relativement faible, ce qui peut limiter l'utilisation de ce service. D'autres questions portent sur la confidentialité des données des clients et leur sécurité dans les services bancaires en ligne, la création de comptes par des institutions non bancaires et la fiscalité.

Au moment de la rédaction du présent ouvrage, de nombreux nouveaux modèles économiques à forte composante technologique ont commencé à émerger, consistant à fournir des services de transfert d'argent (monnaie électronique sur téléphone mobile), à relier des ORM à des services bancaires (services bancaires mobiles) et le développement d'activités d'agent bancaire par de grands distributeurs. Quelques cas parmi les plus intéressants sont décrits dans l'encadré 1.15, mais seul le temps nous dira lesquels résisteront et atteindront une envergure importante.

Encadré 1.15

De nouveaux modèles économiques pour les services bancaires sans agence

M-PESA, Safaricom : monnaie électronique sur téléphones mobiles. M-PESA de Safaricom est un service de transfert et de paiement qui compte près de 17 millions de clients au Kenya, dans un pays qui compte 7 millions de comptes bancaires dont la plupart sont considérés comme étant actifs. Les comptes individuels sont hébergés sur la plateforme M-PESA et non auprès d'une banque. Les comptes bancaires doivent conserver un solde minimum qui couvre chaque compte électronique rattaché, individuellement et au jour le jour, ce qui fait de Safaricom un émetteur de monnaie électronique non bancaire, bien qu'il ne détienne pas de licence et ne soit pas réglementé par la banque centrale et ne relève donc pas de la réglementation relative à la monnaie électronique (en date de février 2012). Dans le cas de M-PESA, les fonds de couverture sont détenus par une fiducie, et non par Safaricom même. M-PESA utilise un modèle d'agents mixtes : certains agents vendent aussi du temps d'antenne et sont directement gérés par Safaricom, mais la plupart des agents sont gérés par des sociétés intermédiaires sur la base d'accords conclus avec Safaricom.

M-Kesho, Iko Pesa : liens entre comptes de monnaie électronique et comptes bancaires. Au Kenya, M-Kesho connecte le portefeuille M-PESA proposé par Safaricom à un compte bancaire proposé par Equity Bank, permettant aux clients de transférer de l'argent entre leur portefeuille M-PESA et leur compte bancaire. Au Kenya, Orange a fait passer tous ses comptes Orange Money sur des comptes Equity Bank (Iko Pesa), par le biais d'un processus technique d'intégration de la plateforme Orange Money dans le système bancaire de base d'Equity. Plutôt que de créer une connexion pour déplacer de l'argent d'un compte M-PESA à un compte bancaire, comme c'est le cas de M-Kesho, les comptes Iko Pesa sont pleinement intégrés et forment un tout unique. Plusieurs banques et ORM sont en train de mettre en place des partenariats de ce type. En Afrique de l'Ouest, Airtel Money s'est rapprochée d'Ecobank au Ghana et au Burkina Faso. À Madagascar, Orange a formé un partenariat avec une banque de microfinance pour proposer des comptes d'épargne rémunérés sur Orange Money. Cependant, nous ne savons pas encore quel sera le degré de réussite de ces modèles.

Telenor et Tameer's EasyPaisa (Pakistan). Le partenariat entre l'ORM Telenor et Tameer Bank est né d'une alliance stratégique qui a été lancée quand Tameer Bank a décidé d'utiliser des services bancaires par téléphone mobile pour atteindre des clients ruraux. Telenor comptait 18 millions d'abonnés au Pakistan, et Tameer Bank a voulu profiter du réseau de distribution de cartes prépayées de Telenor en intervenant en qualité d'agent d'encaissement et de décaissement. Tameer Bank avait déjà décidé de co-brander le nouveau service, Easypaisa, avec l'ORM afin d'atteindre les millions d'abonnés ayant une forte affinité avec Telenor mais qui n'étaient pas des clients bancaires. Pour bénéficier des avantages que procure une licence pour la prestation de services de monnaie électronique, Telenor a pris une participation de 51 % dans Tameer Bank en novembre 2008.

En 2012, des millions de personnes utilisaient les services d'agents EasyPaisa de manière récurrente et plus de 500 000 personnes avaient un portefeuille mobile. Grâce à son réseau de 12 000 agents, EasyPaisa se développait rapidement. Le cœur de métier traditionnel de Tameer (crédit, épargne, assurance)

s'est trouvé renforcé par EasyPaisa, lui permettant de détenir les soldes des comptes EasyPaisa et donc d'accroître sa liquidité tout en réduisant considérablement le coût de financement de son portefeuille de prêts. Tameer paie tous les salaires de son personnel *via* EasyPaisa et pourrait à l'avenir expérimenter différents types d'épargne et de comptes, parvenant peut-être même à faire passer ses bons clients à la plateforme électronique pour recevoir et rembourser leurs prêts. Telenor bénéficie d'une meilleure fidélité client (baisse du taux de désabonnement) et de coûts de distribution du temps d'antenne plus faibles, ce qui renforce sensiblement son cœur de métier de services voix/SMS. EasyPaisa illustre l'importance de la mise en œuvre de partenariats qui permettent aux différents partis de préserver leur cœur de métier tout en bénéficiant d'avantages liés au fait d'unir leurs forces.

Oxxo (Mexique) : agents bancaires externes. Oxxo illustre l'importance du rôle que peuvent jouer les chaînes de magasins de vente au détail dans de nouveaux modèles économiques de prestation de services financiers basés sur les nouvelles technologies, grâce à la taille de leur réseau et à leur clientèle à toutes tranches de revenus. Oxxo est le plus important réseau de distribution en Amérique du Nord, avec plus de 9 000 points de vente au Mexique. Oxxo envisage d'ouvrir un nouveau magasin toutes les huit heures et dessert 7,5 millions de clients chaque jour. Oxxo est détenu à 100 % par FEMSA, la plus grande entreprise de boissons d'Amérique latine, et a initialement été fondé pour distribuer de la bière.

Oxxo fournit déjà des services financiers et a développé une importante activité dans le domaine des systèmes de paiement des factures et de l'assurance. La société est en train de négocier avec plusieurs banques pour devenir un agent d'encaissement et de décaissement pour leurs comptes bancaires. Elle propose également un portefeuille électronique sous sa propre marque en partenariat avec l'une des banques et qui sera accessible aussi bien avec des cartes que sur téléphone mobile. La majeure partie de la clientèle d'Oxxo est non bancarisée. Par conséquent, son offre de services financiers devrait contribuer de manière significative à l'inclusion financière.

Source : Steve Rasmussen et Kabir Kumar, CGAP.

Services bancaires sans agence et IMF

Les IMF, qu'elles soient réglementées ou sous statut d'ONG, n'ont généralement pas joué un rôle primordial dans le développement des services bancaires sans agences. Elles ont plutôt utilisé les nouvelles technologies comme moyen pour améliorer le service client et réduire leurs coûts. Par exemple, une fois agréées, les IMF peuvent intégrer le système national de paiement, permettant l'utilisation de GAB et de cartes et de TPE pour fournir leurs services par le biais de nouveaux canaux de distribution. Si certaines IMF sont en mesure d'exploiter les possibilités offertes par les nouvelles technologies, beaucoup ont du mal à le faire et ne parviennent pas à concrétiser les attentes et les espoirs liés à ces opportunités, à quelque échelle que ce soit. Les IMF auraient besoin d'acquérir d'excellentes compétences en matière de service à la clientèle, de systèmes

de back-office sophistiqués et d'un solide leadership, ainsi que de fortes compétences techniques afin d'être en mesure d'opérer les changements organisationnels requis, et beaucoup en sont loin. Toutefois, aussi bien des IMF que d'autres fournisseurs de moindre envergure s'engagent dans les services bancaires sans agences de différentes façons (Kumar, McKay et Rotman, 2010) et notamment :

• par le biais de l'utilisation de téléphones mobiles (ou d'assistants numériques personnels, d'ordinateurs portables ou de toute autre technologie) pour recueillir des données sur le terrain ;

• par le biais de l'utilisation de services financiers mobiles pour actualiser ou remplacer des pratiques liées à leur cœur de métier, et notamment l'utilisation de paiements par téléphone mobile pour les remboursements de crédits et les primes d'assurance ;

• en agissant en tant que mandataire pour le compte d'une banque ou d'un ORM.

La conjonction de ces trois facteurs – une approche focalisée sur la compréhension des clients, la prise en compte du fait que l'écosystème financier implique de multiples acteurs et de multiples fonctions et les opportunités liées aux nouvelles technologies – peut contribuer à améliorer l'inclusion financière. Les chapitres suivants fourniront des informations plus détaillées sur chacun de ces domaines, décrivant les fonctions et les rôles au sein du système financier et les moyens d'améliorer leur fonctionnement au profit des pauvres.

Références et lectures supplémentaires

* Principaux ouvrages permettant d'approfondir le sujet.

Banque mondiale (2011), *World Development Report 2011: Conflict, Security and Development*, Banque mondiale, Washington.

Banthia A., Greene J., Kawas C., Lynch E. et Slama J. (2011), *Solutions for Financial Inclusion: Serving Rural Women*, Women's World Banking, New York.

Banthia A. et McConaghy P. (2012), *Remittances and Access to Finance in Spain and The Gambia: Understanding the Supply and Demand of Remittances between Spain and The Gambia and Its Impact on Financial Service Access*, Women's World Banking, New York.

Bennett L. (1997), « A Systems Approach to Social and Financial Intermediation with the Poor », document présenté à la conférence « Sustainable Banking with the Poor » du réseau régional Banking with the Poor Network et World Bank Asia, Bangkok, 3 au 7 novembre.

Bold C., Porteous D. et Rotman S. (2012), « Social Cash Transfers and Financial Inclusion: Evidence from Four Countries », Focus Note, n° 77, CGAP, Washington, février.

Bouman F.J.A. et Hospes O. (1994), *Financial Landscapes Reconstructed: The Fine Art of Mapping Development*, Westview Press, Boulder.

*CGAP (2011), « Global Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion for the Poor – Toward Proportionate Standards and Guidance », livre blanc préparé pour le Global Partnership for Financial Inclusion du G20, CGAP, Washington, octobre.

CGAP et Banque mondiale (2010), *Financial Access 2010: The State of Financial Inclusion through the Crisis*, CGAP et Banque mondiale, Washington.

Chatain P.-L., Zerzan A., Noor W., Dannaoui N. et De Koker L. (2011), « Protecting Mobile Money against Financial Crimes », Banque mondiale, Washington.

*Chen G., Rasmussen S. et Reille X. (2010), « Growth and Vulnerabilities in Microfinance », Focus Note, n° 61, CGAP, Washington DC – http://www.cgap.org/gm/document-1.9.42393/FN61.pdf.

Christen R.-P. (2011), « What Does Focusing on the Client Really Mean? », billet du blog CGAP, CGAP, Washington.

CIA (Central Intelligence Agency) (2008), *CIA World Factbook (2008)*, CIA, Washington.

Cohen M. et Nelson C. (2011), « Financial Literacy: A Step for Clients towards Financial Inclusion », document de travail commandité pour le Sommet mondial du microcrédit 2011, Valladolid, 14 au 17 novembre.

*Cohen M. (s. d.), « The Emerging Market-Led Microfinance Agenda », MicroSave Briefing Note, n° 25, MicroSave Kenya.

Coleman J.-C. (1990, 1994), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

*Collins D., Murdoch J., Rutherford S. et Ruthven O. (2009), *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on $2 a Day*, Princeton University Press, Princeton.

*Demirgüç-Kunt A. et Klapper L. (2012), « Measuring Financial Inclusion: The Global Findex », Policy Research Working Paper, n° 6025, Banque mondiale, Washington.

*Ehrbeck T., Pickens M. et Tarazi M. (2012), « Financially Inclusive Ecosystems: The Roles of Government Today », Focus Note, n° 76, CGAP, Washington, février.

Faz X. et Breloff P. (2012), « A Structured Approach to Understanding the Financial Service Needs of the Poor in Mexico », CGAP Brief, CGAP, Washington, mai.

*Flaming M., McKay C. et Pickens M. (2011), *Agent Management Toolkit: Building a Viable Network of Branchless Banking Agents*, manuel technique, CGAP, Washington.

*Glisovic J. et El-Zoghbi M. avec Foster S. (2011), *Advancing Savings Services: Resource Guide for Funders*, CGAP, Washington.

Harriss-White B. (2004), « India's Socially Regulated Economy », *Indian Journal of Labour Economics*, vol. 47, n° 1.

*Hashemi S.-M. et de Montesquiou A. (2011), « Reaching the Poorest: Lessons from the Graduation Model », Focus Note, n° 69, CGAP, Washington, mars.

Hatch J. (2011), « When Clients Grow Old: The Importance of Age in Addressing Client Needs », document de travail commandité pour le Sommet mondial du microcrédit 2011, Valladolid, 14 au 17 novembre.

Hudon M. (2008), « Norms and Values of the Various Microfinance Institutions », CEB Working Paper, n° 08/006, Centre Émile Bernheim, Bruxelles.

Johnson S. (2000), « Gender Impact Assessment in Microfinance and Microenterprise: Why and How? », *Development in Practice*, vol. 10, n° 1, p. 89-93.

Johnson S. (2004), « Gender Norms in Financial Markets: Evidence from Kenya », *World Development*, vol. 32, n° 8, p. 1355-1374.

Johnson S. (2011), *Understanding Kenya's Financial Landscape: The Missing Social Dimension*, FSD News, vol. 17, n° 2.

*Johnson S. et Arnold S. (2011), « Financial Exclusion in Kenya: Examining the Changing Picture 2006-2009 » *in* S. Arnold *et al.* (dir.), *Financial Inclusion in Kenya: Survey Results and Analysis from FinAccess 2009*, p. 88-117, FSD Kenya et Central Bank of Kenya, Nairobi.

*Johnson S. (s. d.), « Gender and Microfinance: Guidelines for Good Practice » – http://www.gdrc.org/icm/wind/gendersjonson.html.

*Karim N., Tarazi M. et Reille X. (2008), « Islamic Microfinance: An Emerging Market Niche », Focus Note, n° 49, CGAP, Washington.

*Kendall J. (2010), *Improving People's Lives through Savings*, Global Savings Forum – http://www.gatesfoundation.org/financialservicesforthepoor/Documents/improving-lives.pdf.

*Kumar K., McKay C. et Rotman S. (2010), « Microfinance and Mobile Banking: The Story So Far », Focus Note, n° 62, CGAP, Washington DC, juillet.

Ledgerwood J. (1998), *Microfinance Handbook*, Banque mondiale, Washington.

*Lehman J. (2010), « Operational Challenges of Agent Banking Systems », briefing préparé pour le Global Savings Forum, Bill and Melinda Gates Foundation, Seattle.

Linthorst A. et Gaul S. (2011), « What Do We Need to Know about Financial Inclusion in Africa? », SEEP Network, Washington.

*M4P Hub (2008), *A Synthesis for Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach*, M4P Hub – http://www.m4phub.org/resource-finder/result.aspx?k=m4p%20synthesis&t=0&c=0&s=0.

*Mas I. (2008), « Being Able to Make (Small) Deposits and Payments, Anywhere », Focus Note, n° 45, CGAP, Washington.

Mas I. (2010), « Savings for the Poor: Banking on Mobile Phones », *World Economics*, vol. 11, n° 4.

*Mas I. et Kumar K. (2008), « Banking on Mobiles: Why, How, for Whom? », Focus Note, n° 48, CGAP, Washington.

Mas I. et Radcliffe D. (2010), « Mobile Payments Go Viral: M-PESA in Kenya », *Capco Institute's Journal of Financial Transformation*, n° 32, p. 169.

*McKay C. et Pickens M. (2010), « Branchless Banking 2010: Who's Served? At What Price? What's Next? », Focus Note, n° 66, CGAP, Washington.

microLINKSwiki(2010),« InformalRegulationsunderBEE »,pagewikideValueChainFramework – http://apps.develebridge.net/amap/index.php/Informal_Regulations_under_BEE.

microLINKS wiki (s. d.), « Social Institutions Comprising Informal Regulations » – http://microlinks.kdid.org/good-practice-center/value-chain-wiki/social-institutions-comprising-informal-regulations.

Oliver Wyman (2007), *Sizing and Segmenting Financial Needs of the World's Poor*, Bill and Melinda Gates Foundation, Seattle.

Orozco M., Banthia A. et Ashcroft M. (2011), « A Country Profile on The Gambia: The Marketplace and Financial Access », Women's World Banking, New York.

Perdomo M. (2008), « Consumer Protection: A Client Perspective Research », note préparée pour Microfinance Opportunities et Freedom from Hunger.

Pickens M. (2011), « Which Way? Mobile Money and Branchless Banking in 2011 », billet du blog CGAP, CGAP, Washington, 9 mars.

*Porteous D. (2005), *The Access Frontier as an Approach and Tool in Making Markets Work for the Poor* – http://bankablefrontier.com/assets/pdfs/access-frontier-as-tool.pdf.

Rankin K.-N. (2002), « Social Capital, Microfinance, and the Politics of Development », *Feminist Economics*, vol. 8, n° 1, p. 1-24.

Rotman S. (2010), « An Alternative to M-PESA? Orange and Equity Bank Launch Iko PESA », billet du blog CGAP, CGAP, Washington, 6 décembre.

Shipton P. (2007), *The Nature of Entrustment: Intimacy, Exchange et the Sacred in Africa*, Yale University Press, New Haven.

Chapitre 2

Les clients

Stuart RUTHERFORD, Daryl COLLINS et Susan JOHNSON

Quelle que soit la manière dont on le mesure, le nombre de personnes dépourvues d'accès aux services financiers reste extrêmement élevé. Quand il s'est lancé en 1976 dans l'expérience ayant abouti à la création de la Grameen Bank, Muhammad Yunus ciblait surtout les populations très pauvres du Bangladesh. Au fur et à mesure de son développement, la microfinance a attiré les « pauvres économiquement actifs », autrement dit, les personnes susceptibles de contracter des prêts pour lancer une petite entreprise par exemple. Plus récemment, l'élan pour l'« inclusion financière » a porté les regards vers les personnes « non bancarisées », c'est-à-dire les pauvres qui n'ont recours à aucun service financier formel, de quelque nature que ce soit (y compris à la microfinance, que l'on qualifie parfois de services « semi-formels »). Un peu plus de la moitié de la population adulte mondiale n'est pas bancarisée, pour la plupart des pauvres. En Afrique, quatre adultes sur cinq sont exclus du système bancaire tandis qu'en Asie du Sud, ce chiffre est de trois adultes sur cinq (Chaia *et al.*, 2009). Dans les pays riches par contre, moins d'un adulte sur dix est dépourvu de moyens formels d'épargne ou d'emprunt (Chaia *et al.*, 2009) [1]. Le nombre de personnes extrêmement pauvres, moyennement pauvres et des pauvres non bancarisés est sans commune mesure avec le nombre de clients déjà desservis par le secteur de la microfinance, estimé fin 2009 à 190 millions (Microcredit Summit Campaign, 2011) [2].

Dans le chapitre 1 (« Un écosystème financier en pleine mutation »), nous avons abordé la question de savoir qui étaient les personnes pauvres,

1. http://financialaccess.org/sites/default/files/110109%20HalfUnbanked_0.pdf.
2. NDE : Le rapport de 2015 fait état de 211 millions de clients en 2013.

comment elles se différenciaient les unes des autres et de quelle manière leur accès aux services financiers était influencé par le stade du cycle de vie, la situation géographique, les moyens de subsistance et les règles et normes informelles (et notamment le genre). Le présent chapitre examine les services financiers en adoptant le point de vue des personnes pauvres. Il passe en revue les types d'outils dont les pauvres ont besoin pour gérer leur argent et les raisons qui les poussent à les utiliser, et cherche à évaluer l'accès dont ils bénéficient déjà. Il décrit les principales caractéristiques d'outils financiers formels de qualité au service des pauvres et montre comment et pourquoi un accès élargi à ces outils pourrait profiter à la fois aux personnes pauvres, très pauvres et aux personnes pauvres non bancarisées.

Les pauvres et les services financiers : des besoins divers et des problèmes communs

Les pauvres, tels qu'ils ont été définis de manière relativement large dans le paragraphe d'introduction, représentent plus de la moitié de la population mondiale. Bien qu'ils soient quelque peu concentrés dans certaines régions, surtout en Afrique et en Asie, il s'agit de populations très diverses à tous autres égards. Leurs comportements financiers sont par conséquent tout aussi diversifiés. Les habitudes d'épargne et d'emprunt de ménages de journaliers agricoles ne sont pas les mêmes que celles d'agriculteurs, ou encore moins de ménages aux revenus procédant d'une petite boutique ou d'un atelier situé dans un bidonville, ou encore d'emplois faiblement rémunérés dans une usine ou dans les services domestiques. Même quand les moyens de subsistance sont similaires, les différences inhérentes entre les ménages vont aboutir à des comportements financiers différents, en fonction de l'âge, du sexe et de l'état de santé des membres du ménage. Des études montrent que les femmes et les hommes ont tendance à adopter des attitudes différentes vis-à-vis des ressources du ménage et de leur répartition, et notamment concernant les moyens financiers [1]. Sur le plan individuel, les personnalités comptent : certaines personnes sont plus prudentes que d'autres et peuvent donc avoir plus de réticences à emprunter et être plus enclines à épargner. Il existe en revanche des sous-cultures qui donnent lieu à des différences de comportement financier pour des groupes entiers de populations, comme les membres de la diaspora chinoise ou les habitants des bidonvilles de Nairobi, qui ont ainsi des préférences marquées pour certains types de clubs d'épargne. L'étendue des services d'intermédiation financière sera également fonction de la monétisation de l'économie d'un pays ou d'une région. Enfin, les besoins en services financiers des ménages changent au fil du temps avec les événements du

1. Susan Johnson, « Gender and Microfinance: Guidelines for Good Practice » – http://www.gdrc.org/icm/wind/gendersjonson.html.

cycle de vie – par exemple, lorsque les enfants terminent leur scolarité et quittent le foyer, les activités productives des ménages diminuent.

Les personnes pauvres ont néanmoins en commun un certain nombre de problèmes de gestion financière liés à la pauvreté qui transcendent les différences de traditions, de moyens de subsistance et de composition des ménages. Ces points communs font l'objet du présent chapitre. Nous présentons ci-après des observations générales sur les pauvres et leurs besoins en matière de gestion financière, en commençant par la question la plus fondamentale de toutes : pourquoi les pauvres ont-ils besoin d'outils financiers ? Pour y répondre, nous devons nous rendre dans les villages et les bidonvilles afin d'en savoir plus sur la manière dont les pauvres gèrent leur argent.

Les « portefeuilles financiers » des pauvres

La finance se place à la croisée du facteur temps et du facteur argent. En n'analysant que l'un de ces deux éléments sans tenir compte de l'autre, l'on ne voit qu'une face de la médaille. Les enquêtes ponctuelles qui portent sur les finances des ménages pauvres permettent d'identifier les types d'organismes d'épargne utilisés ou les types d'encours de prêts. Ils renseignent cependant très peu sur leur façon de gérer des flux de trésorerie dans le temps pour se constituer une épargne ou rembourser des emprunts. Pour comprendre comment les ménages pauvres essaient de concilier leurs maigres revenus avec leurs dépenses et de quelle manière ils utilisent des outils financiers, aussi rudimentaires soient-ils, pour y parvenir, nous devons analyser les finances des ménages dans leur globalité, comme s'il s'agissait d'un *portefeuille* d'outils caractérisés chacun par un flux de trésorerie particulier. Pour comprendre comment et pourquoi les ménages pauvres choisissent et utilisent les outils financiers, nous devons examiner d'abord comment ces portefeuilles évoluent au fil du temps : « *Ce qui a fait défaut jusqu'à présent, c'est une analyse détaillée du fonctionnement de ces portefeuilles : il ne s'agit pas juste de savoir si les pièces du système fonctionnent bien mais de savoir si elles fonctionnent bien ensemble. Cela apporte une nouvelle perspective sur la nature de la pauvreté telle qu'elle est vécue au quotidien et permet de générer des idées concrètes pour mieux y remédier*. » (Collins *et al.*, 2009, p. 14).

Les auteurs de l'ouvrage *Portfolios of the Poor* ont procédé à la collecte de « journaux financiers des ménages » d'une durée d'une année dans des sites urbains et ruraux d'Afrique du Sud, du Bangladesh et d'Inde. Leur objectif était d'aboutir sur une vision à 360° des finances des ménages pauvres. Il ne s'agissait pas de « journaux » tenus par les ménages eux-mêmes, mais de rapports basés sur des entretiens menés à des intervalles fréquents et réguliers au cours d'une année complète par des enquêteurs qualifiés et parlant la langue locale [1]. Les enquêteurs ont tenu les comptes des revenus

1. Des informations détaillées sur la manière dont ont été sélectionnés les ménages et sur le déroulement du travail de terrain figurent à l'annexe I de Collins *et al.* (2009).

et des dépenses des ménages de manière aussi complète que possible, s'attachant tout particulièrement à détailler les flux financiers, c'est-à-dire les flux entrants et sortants des instruments d'épargne et de prêt. Ils ont par ailleurs tenté de comprendre comment les circonstances, les préférences et les aspirations des ménages influencent les décisions financières qu'ils prennent. Sur la base de ces « journaux », il était souvent possible d'établir non seulement des « bilans » des finances des ménages, mais également des « états de trésorerie » beaucoup plus éloquents quant aux activités se cachant derrière les bilans, l'ensemble de ces données s'inscrivant dans le contexte particulier des ménages en question. Au total, les enquêteurs ont recueilli des données concernant environ 250 ménages, lesquelles ont été complétées par des données collectées ultérieurement avec un « journal » légèrement amendé auprès de 50 autres ménages du Bangladesh [1].

Des gestionnaires actifs de trésorerie

Les recherches sur les « journaux financiers des ménages » ont révélé que les pauvres utilisent énormément les outils financiers. Ce constat est paradoxal au premier abord : on pourrait penser que des revenus très faibles sont synonymes d'une existence « au jour le jour », avec des revenus dépensés aussitôt gagnés, et qu'il n'existe aucune possibilité ni besoin d'intermédiation et donc aucun besoin d'outils financiers allant dans ce sens. Cela ne s'avère pas être le cas : les pauvres sont généralement des gestionnaires de trésorerie particulièrement actifs, constamment à la recherche de moyens de mettre un peu d'argent de côté ou d'emprunter. Ils ne le font pas *en dépit* de la faiblesse de leurs revenus, mais précisément *parce que* leurs revenus sont faibles. Les revenus faibles sont également souvent incertains et irréguliers et il est donc d'autant plus important de s'assurer de disposer de moyens suffisants pour subvenir à ces besoins tous les jours de la semaine et pas seulement les jours où l'argent rentre effectivement. Même lorsque leurs revenus sont irréguliers et pas seulement faibles, les ménages n'échappent pas à certaines dépenses importantes et inévitables – liées par exemple à des noces, à l'éducation, à la construction d'un logement, aux festivités ou encore à l'achat de biens d'équipement (vélos, réfrigérateurs, ventilateurs, téléviseurs ou téléphones mobiles), à des dépenses commerciales ou au versement de pots-de-vin. Les entrées courantes ne peuvent presque jamais couvrir ces dépenses-là et celles-ci doivent donc être couvertes par l'épargne ou l'emprunt, ou par les deux à la fois. Il en est de même avec les situations d'urgence, qui, quelle que soit leur nature, requièrent presque toujours d'importantes sommes d'argent

1. Les données ont été récoltées pendant trois années plutôt que pendant douze mois, mais avec des entretiens ayant lieu tous les mois plutôt que toutes les deux semaines. Il s'agissait de comprendre la manière dont les ménages utilisaient les services des IMF plutôt que leur manière de gérer l'argent.

pour y faire face correctement. Le besoin qu'ont les pauvres de moyens d'économiser et d'emprunter, ce que l'on définit comme leur besoin de services financiers, se fait sentir davantage que chez les personnes qui ne sont pas pauvres – pas en termes de valeur monétaire, bien sûr, mais en termes d'intensité. Le fait de pouvoir emprunter un dollar auprès d'une banque ou d'un voisin serviable peut permettre à une mère d'emmener sa fille dans une clinique pour y soigner une conjonctivite ; en l'absence de cette possibilité, l'enfant encourt le risque de devenir aveugle. Bien gérer l'argent est donc une compétence indispensable et les personnes les plus pauvres la prennent très au sérieux.

Les ménages ayant participé aux recherches sur les journaux financiers des ménages avaient beaucoup plus recours pour gérer leur argent à des outils *informels* plutôt qu'à des outils *formels* tels que de l'épargne formelle, des prêts ou des assurances souscrits auprès de banques, de compagnies d'assurance ou d'institutions de microfinance (IMF). C'était le cas même lorsque des banques étaient à portée de main (comme en Afrique du Sud) ou que des IMF étaient déjà présentes dans le bidonville ou le village étudié (comme au Bangladesh). Cela peut être partiellement expliqué si l'on étudie l'offre. Les banques sont généralement fondées avec l'intention d'avoir des sociétés et des personnes aisées comme clientes et n'ont pas été conçues pour répondre aux besoins des pauvres. Les IMF ont quant à elles bien été créées au service des pauvres mais, jusqu'à présent tout du moins, elles ont mis l'accent sur un service financier en particulier dont elles estiment qu'il pourra aider les pauvres à sortir de la pauvreté : le prêt productif à court terme. Investir dans une entreprise peut, en effet, permettre d'accroître ses revenus, mais c'est rarement le service financier le plus demandé. De nombreuses IMF et d'autres fournisseurs de services le reconnaissent à présent et commencent à proposer un éventail plus large de produits adaptés aux pauvres. La plupart de ces services sont cependant relativement nouveaux et ils restent à diffuser auprès d'un plus grand nombre de clients.

Si nous analysons la demande en adoptant le point de vue des ménages pauvres, il est plus facile de comprendre pourquoi ces derniers s'appuient le plus souvent sur des dispositifs et des services informels. Ils ont besoin de moyens pour constituer des sommes d'argent : de petites sommes pour subvenir aux besoins de base du ménage en termes de nourriture et d'habillement par exemple, et de montants plus importants pour couvrir les dépenses liées au cycle de vie et toutes sortes d'urgences. Ces montants ne peuvent être constitués autrement qu'en prélevant de petites sommes sur des flux de trésorerie déjà très faibles. Aussi ont-ils besoin d'outils qui les aident à le faire, c'est-à-dire qui leur permettent de mettre de côté chaque jour (ou semaine, ou mois) une petite somme qui pourra être utilisée pour constituer une épargne ou rembourser des prêts. Ces outils doivent être accessibles et suffisamment souples pour permettre d'effectuer autant de dépôts et de remboursements que possible. Les journaux financiers des ménages ont révélé que l'épargne à domicile, laquelle porte souvent sur des montants très faibles, constitue la forme la plus répandue et fréquente

d'opération financière effectuée par les ménages pauvres ; celle-ci a pour but de protéger l'argent contre de nombreuses demandes concurrentes. Suivent les opérations d'emprunt et de prêt portant sur des montants faibles et souvent non soumis aux intérêts, effectuées au sein du village ou bidonville, auprès de membres de la famille ou d'amis. Pour accumuler des sommes plus importantes, les pauvres épargnent généralement à travers des groupes d'épargne de toutes sortes (dont certains sont très sophistiqués) ou ont recours à des emprunts informels à plus grande échelle, souvent à des prêteurs privés et contre paiement d'intérêts.

Comprendre les besoins en services financiers des pauvres

Les pratiques de recherche du type journaux financiers révèlent la complexité de la gestion de trésorerie chez les pauvres et la façon intime dont elle façonne et est façonnée par les circonstances de vie des individus et des ménages. Ces études fournissent cependant également une vue d'ensemble de la vie financière des personnes pauvres et permettent ainsi de dégager des thèmes dominants en vue de répondre à l'ensemble des besoins financiers les plus pressants auxquels font face tous les pauvres. C'est le cas de la gestion de trésorerie à court terme pour faire face aux besoins au jour le jour – ce que les économistes appellent le « lissage de la consommation ». Un autre thème dominant est la question de savoir comment faire face aux urgences quand elles se présentent – en d'autres termes, la « gestion de risques ». Le troisième thème majeur porte sur la manière dont les ménages pauvres s'efforcent de réunir les montants importants dont ils ont besoin pour financer des événements importants du cycle de vie et accroître leurs actifs domestiques. Pour certains ménages, le financement d'activités productives constitue une partie importante de cette dernière catégorie, par exemple avec la création et l'approvisionnement de petites entreprises ou l'achat d'actifs (tels des *rickshaws*) par des travailleurs indépendants.

Gérer les flux de trésorerie et lisser ses revenus

Lorsque la Banque mondiale affirme qu'un certain pourcentage de la population mondiale vit avec 2 USD par jour, cela signifie que le revenu mensuel *moyen*, multiplié par 12 et divisé par 365, s'élève à 2 USD. Mais la plupart des personnes qui vivent avec un revenu faible ne perçoivent en réalité pas 2 USD par jour. Le revenu de beaucoup de personnes pauvres provient d'une ou de plusieurs activités informelles qui génèrent des revenus de manière sporadique. Un habitant de bidonville en Inde peut tirer un pousse-pousse la plupart des jours de l'année mais pas quand il a du mal à en trouver un à louer, ou si les pluies sont trop abondantes, ou si son état de santé ne le lui permet pas, ou encore si les rues sont bloquées

par une manifestation. Son épouse occupe peut-être un emploi peu qualifié dans une usine de confection où elle perçoit théoriquement un salaire mensuel – mais, dans la pratique, elle ne peut jamais être sûre de la date à laquelle son superviseur d'atelier la paiera, ni du montant qu'il pourrait retenir sur son salaire et pour combien de temps.

Les pauvres sont confrontés à un « triplé maudit » de handicaps financiers : une insécurité et une irrégularité de revenus, des revenus faibles et un manque d'outils financiers adéquats. Les effets de ces trois facteurs réunis se renforcent mutuellement, ce qui se reflète tout particulièrement dans la lutte quotidienne des pauvres pour la survie. Si les pauvres avaient réellement un revenu de 2 USD par jour, non seulement il leur serait beaucoup plus facile de planifier leurs dépenses, mais les prêteurs et les collecteurs de dépôts seraient en mesure de proposer aux pauvres des services financiers de meilleure qualité, car ils seraient rassurés sur la capacité de leurs clients à économiser ou rembourser au moins un faible montant chaque jour. Mais lorsqu'on gagne 8 USD un jour, puis plus rien pendant une semaine, même le simple fait de se nourrir au quotidien devient un problème de logistique qui ne pourra être résolu qu'avec le recours à des outils financiers adéquats.

En portant l'analyse sur des périodes plus longues, surgit une couche supplémentaire de problèmes de nature *saisonnière*. Les agriculteurs ou les commerçants dont le revenu arrive par grosses tranches, lors des récoltes ou des mois de festivités durant lesquels le commerce est prospère, sont souvent confrontés à deux problèmes de gestion de trésorerie qui sont étroitement imbriqués. Premièrement, ils doivent trouver un moyen de conserver des liquidités tout au long de l'année, peut-être en gardant la majeure partie de leur récolte et en la revendant par plus petites quantités de temps à autre. Deuxièmement, ils doivent s'assurer que l'argent généré par de telles ventes est mis à l'abri quelque part où il restera disponible pour les dépenses quotidiennes sans être érodé par les nombreuses autres demandes auxquelles ils sont confrontés. Les encadrés 2.1 et 2.2 illustrent cet état de fait avec le cas de deux ménages des études sur les journaux financiers.

Encadré 2.1

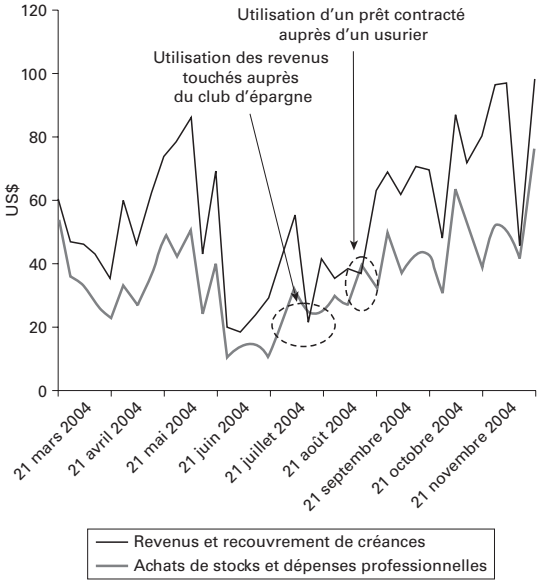
Volatilité de revenu, de semaine en semaine et d'année en année

Pumza vit à Langa, un *township* près du Cap, en Afrique du Sud. Elle subvient seule à ses besoins et à ceux de ses quatre enfants en vendant des tripes de mouton qu'elle grille au bord de la rue. Chaque jour, elle achète et cuisine des tripes et les vend aux passants. « *Cette entreprise peut être assez rentable et Pumza réalise un bénéfice moyen d'environ 95 USD par mois. Une allocation familiale de 25 USD versée par le gouvernement complète ce revenu, de sorte que la famille de cinq personnes de Pumza vit avec un revenu mensuel d'environ 120 USD. Ces chiffres indiquent que Pumza ne fait pas partie des ménages les plus pauvres, mais ils ne reflètent pas les fluctuations de trésorerie auxquelles Pumza doit faire face dans le cadre de son activité.* ».

Le graphique ci-après montre ces flux de trésorerie sur une base bimensuelle. La courbe représentée avec un trait gras continu correspond à ses encaissements, c'est-à-dire aux revenus en liquide touchés par Pumza ainsi que les remboursements effectués par ses clients qui achètent à crédit. La courbe en trait continu fin correspond aux décaissements, c'est-à-dire à l'achat de stocks et aux dépenses professionnelles, par exemple l'achat de bois pour cuisiner. Les deux courbes sont très volatiles, mais, surtout, elles ne suivent pas toujours la même trajectoire. Parfois les ventes ne sont pas très bonnes et Pumza ne gagne pas suffisamment pour acheter du stock pour le lendemain. Au cours de la période pendant laquelle nous l'avons suivie, cette situation a eu lieu deux fois – indiquées sur le schéma par des flèches. Elle aurait pu vendre ses invendus de la veille, mais ses clients préfèrent la viande quand elle est la plus fraîche et ils risqueraient de décider de se fournir chez l'un des autres vendeurs de tripes de mouton travaillant à proximité. Avec de la chance, ces passages difficiles pourraient coïncider avec la date de versement de ses allocations familiales, lui permettant ainsi de passer le cap. Mais les deux fois où c'est arrivé, elle n'a pas eu cette chance. Toutefois, en mai, Pumza et trois autres vendeurs de tripes de moutons ont formé un club d'épargne. Du lundi au jeudi, ils payaient chacun 7,70 USD et touchaient l'intégralité de la cagnotte de 30 USD, chacun à son tour. De cette façon, Pumza a été en mesure de financer son premier déficit de flux de trésorerie, comme illustré sur le graphique ci-dessous. Malheureusement son club d'épargne ne l'a pas tirée d'affaire lors de son déficit de trésorerie suivant parce que l'un des membres n'avait pas cotisé. Pumza a fini par faire appel à un usurier qui a appliqué un taux d'intérêt de 30 % par mois.

Revenus et dépenses de stock d'une micro-entrepreneuse sud-africaine (flux de trésorerie quotidiens consolidés sur une base bimensuelle)

Dollars américains convertis en rands sud-africains au taux de marché de 1 USD = 6,5 ZAR.



Source : Collins *et al.,* 2009, p. 41-42, *passim*, avec la permission de Princeton Univ. Press.

Encadré 2.2

Une gestion de trésorerie tenant compte de la volatilité des revenus saisonniers

Sita, une veuve, cultivait un lopin de terre dans le nord de l'Inde. Deux de ses fils vivaient avec elle, l'aidant à cultiver la terre et vivant également de travaux occasionnels. Ils touchaient 60 % de leurs revenus en seulement quatre mois, de juin à septembre, et au cours de l'année où nous les avons suivis, une météo peu clémente a fait que leurs revenus étaient particulièrement faibles. En moyenne sur l'année, le revenu total du ménage était d'un peu moins de 30 USD par mois, soit environ 0,32 USD pour chaque membre du ménage (environ 1,20 USD par personne et par jour en parité de pouvoir d'achat). Pendant la « basse saison » d'une durée de huit mois, les revenus du ménage baissaient parfois à moins de la moitié de ces montants.

Aussi étonnant que cela puisse paraître, Sita et ses fils ont tout de même réussi à économiser suffisamment de céréales et de liquidités à la maison pour s'assurer de pouvoir se nourrir tout au long de l'année. Pour disposer d'une somme plus importante, ils ont hypothéqué leur terre auprès d'un négociant en céréales pour lequel travaillait l'un de ses fils, remboursant peu à peu cette dette grâce à des retenues sur salaire. Ils ont ainsi réussi à mettre de côté et à rembourser environ 63 USD au cours de l'année, soit près d'un cinquième de leur revenu total.

Il n'est donc pas surprenant que les journaux financiers aient montré que les efforts intenses de gestion financière des ménages pauvres portent sur la gestion de trésorerie au jour le jour. Pratiquement partout, les ménagères mettent un peu d'argent de côté à chaque fois qu'elles font des courses, mais, de la même manière, elles mettent également de côté une poignée de grains dans un sac de « réserve » à chaque fois qu'elles préparent un repas. Elles empruntent et prêtent à la fois de petites sommes d'argent et de petites quantités de riz, de kérosène, de sel et de savon, dans le voisinage de leur bidonville ou de leur village. Les difficultés rencontrées dans l'usage d'un outil financier donné les conduisent à se tourner également vers un autre outil, et parfois d'autres encore à la suite. À titre d'exemple, garder son épargne à la maison s'avère difficile du fait des nombreuses sollicitations d'aide ou de prêt émanant de la famille et des voisins, des demandes de bonbons par les enfants et de coups à boire par les époux, ou encore des tentations qu'offrent les vendeurs itinérants ; les personnes pauvres ont donc souvent recours aux services de « garde-monnaie », qui sont des personnes de confiance de leur famille élargie ou du voisinage auprès de qui ils peuvent mettre un peu d'argent à l'abri. Les garde-monnaie n'étant pas toujours fiables et ne disposant pas toujours de la somme requise au moment où le déposant en a besoin, les pauvres finissent par emprunter à d'autres voisins (souvent sans intérêts dès lors qu'il s'agit de montants faibles), acheter des produits à crédit dans leur boutique de

quartier ou à accumuler des arriérés de loyer. Ensuite, lorsque les arriérés de loyer atteignent un montant tel que le propriétaire commence à menacer les locataires d'expulsion, ils empruntent des sommes plus importantes, cette fois-ci avec intérêt, auprès d'un usurier. Pour rembourser l'usurier, il leur faudra redoubler d'efforts pour épargner, ou bien vendre des actifs. Mais le fait de vendre des actifs, par exemple des tôles de toit, pour rembourser des créanciers, créera simplement un nouveau besoin pour un article essentiel pour lequel les pauvres devront se mettre à épargner. Il n'est donc pas étonnant que les ménages ayant participé aux recherches sur les journaux financiers aient confié aux enquêteurs que « *tout cela les tient éveillés la nuit* » ou encore : « *Je déteste devoir emprunter de l'argent à d'autres personnes, mais sans argent on ne peut pas vivre et nous sommes donc tout simplement obligés de le faire* ».

Mais, même si la majorité des services financiers sont utilisés pour de la gestion de trésorerie au jour le jour, cela n'est pas très apparent dans les bilans financiers des pauvres. Les soldes en fin d'année de la plupart des ménages suivis dans le cadre de l'étude sur les journaux financiers ont relevé des montants plutôt faibles d'épargne et d'emprunts et de prêts locaux. Seule l'analyse des flux de trésorerie permet de mettre à jour cette intensité d'utilisation. Généralement, les flux de trésorerie annuels d'un ménage représentent plusieurs fois la valeur de leurs actifs et de leurs passifs financiers. Les flux de liquidités qui transitent par les outils financiers représentent entre 75 % et 175 % du revenu annuel moyen dans le cas de l'Inde, environ autant au Bangladesh, et un peu plus en Afrique du Sud (Collins *et al.*, 2009, p. 31-33). Cela est dû au fait qu'une gestion au jour le jour suppose des échanges très rapides de liquidités en va-et-vient. La majorité des prêts de faible montant contractés auprès de voisins ont été remboursés en seulement quelques jours. Les portefeuilles des pauvres se caractérisent donc généralement par des flux importants et des soldes faibles, ce qui correspond aux expériences des IMF proposant des livrets d'épargne particulièrement bien adaptés aux personnes pauvres. En analysant les comptes de BURO, une IMF intervenant au Bangladesh, des chercheurs ont constaté que, sur une année, les flux de trésorerie transitant par les livrets d'épargne correspondaient à quatre fois et demie la valeur de l'épargne nette en fin d'année (Rutherford *et al.*, 2001). Les pauvres ont besoin de pouvoir accumuler une petite épargne de court terme permettant de retirer de petites sommes pour faire face à des besoins du quotidien. Pour les pauvres, la prévoyance c'est quelque chose que vous faites (*épargner*) plutôt que quelque chose que vous possédez (*l'épargne*). Le plus souvent, l'épargne est un moyen de faire face à un revenu faible et irrégulier, plutôt qu'une manière de se constituer un capital.

Avoir à disposition un prêteur fiable sur de petits montants permet également de lisser les revenus, comme l'illustre l'exemple de l'encadré 2.3.

Encadré 2.3

Les emprunts rechargeables de Ramna

En 2002, la Grameen Bank a introduit de nombreuses innovations pour rendre ses produits plus souples et notamment la formule du « top-up », une forme d'emprunt rechargeable qui permet aux emprunteurs de « recharger » leurs emprunts à hauteur du montant initial décaissé une fois à peu près à mi-chemin de l'échéancier de remboursement annuel. Cela revient à leur permettre de contracter des prêts de faible montant tous les six mois plutôt qu'un prêt plus important une fois par an. Ramna et son mari sont une bonne illustration des clients de Grameen ayant bénéficié de ces emprunts rechargeables. Ils avançaient en âge, étaient non qualifiés, sans instruction et peu susceptibles de gérer une entreprise quelle qu'elle soit, mais avaient encore deux fils d'âge scolaire et souhaitaient désespérément que ceux-ci poursuivent leurs études. Leurs revenus provenaient de tous types d'emplois occasionnels et d'opportunités de travail indépendant que le mari de Ramna était susceptible de trouver : pendant les trois années d'enquête visant à recueillir les données sur leurs finances, le mari de Ramna a effectué des travaux agricoles, pêché des crabes et travaillé dans une échoppe de thé. Ramna était chargée de tenir la maison et de nourrir son monde. Elle trouva utile le système de prêts rechargeables proposé par Grameen : tous les six mois, elle pouvait disposer d'une somme importante pour maintenir son ménage à flot. Les chercheurs l'ont vue dépenser ces sommes pour acheter des stocks de riz, financer les funérailles de son beau-père, acheter des médicaments pour son mari et payer les frais de scolarité ainsi que des livres et des vêtements. Une fois, elle a simplement déposé toute la recharge de capital chez un voisin « garde-monnaie » jusqu'à ce qu'elle en ait besoin pour rembourser un prêt privé devenu exigible. Une autre fois, on l'a vue mettre une partie de sa recharge de prêt sous verrou à la maison parce qu'elle savait qu'une période « maigre » se profilait à l'horizon et qu'elle aurait besoin d'une source supplémentaire pour honorer l'échéance hebdomadaire de son prêt Grameen – montrant par ce comportement l'importance qu'elle accordait aux apports semestriels de capital dont elle bénéficiait.

Faire face aux urgences et anticiper les risques

Quand une situation d'urgence survient, les personnes pauvres ont, comme tout un chacun, besoin de mobiliser des montants importants pour avoir une chance de parer à ses conséquences les plus graves. Dans les pays riches, et pour les personnes les plus aisées dans les pays pauvres, il existe la possibilité de s'assurer, ce qui permet de fournir les montants nécessaires en temps opportun. Les assurances constituent une composante importante de la microfinance, qui est à la fois en forte expansion et en pleine effervescence. Cependant, peu de ménages pauvres y ont pour l'instant recours (même si beaucoup d'organisations de microcrédit fournissent des assurances emprunteur permettant de rembourser une dette contractée par un emprunteur qui décède, soit sous la forme d'option à souscrire

par l'emprunteur, soit faisant partie intégrale du prix de l'emprunt). Faute d'assurance formelle, la plupart des personnes pauvres doivent chercher d'autres moyens d'anticiper les risques et de faire face aux urgences le moment venu.

Les ménages pauvres sont particulièrement vulnérables dans les situations d'urgence. Beaucoup d'entre eux vivent dans des écosystèmes fragiles : relégués dans des lieux marginaux par la pauvreté, ils vivent généralement plus près que les autres des mers exposées aux cyclones, des fleuves qui débordent ou quittent leur lit, ou ont des terres agricoles plus souvent sujettes à la sécheresse. Près d'un cinquième de la charge de morbidité dans les pays en développement est imputable aux risques environnementaux, et en premier chef ces grands facteurs de risque de décès prématuré que sont les eaux insalubres et les mauvaises conditions sanitaires et d'hygiène (Banque mondiale, 2005). Les pauvres vivent parfois dans des bidonvilles, dans une insécurité foncière qui font qu'ils peuvent être expulsés du jour au lendemain par les propriétaires ou les pouvoirs publics, ou être victimes d'incendies ignorés par les services urbains. Comme ils ne sont pas en mesure d'acheter des médicaments appropriés ou une provende de qualité, leurs animaux meurent jeunes et produisent moins que les animaux des agriculteurs plus riches. Ils sont exposés à des risques plus élevés d'incendies destructeurs parce qu'ils cuisinent souvent sur une flamme nue près de murs en bambou ou sous des toits en chaume. La fumée de bois cause d'ailleurs des dommages aux poumons et aux yeux, illustrant bien comment certains problèmes de santé sont à la fois plus prévalents et plus difficiles à soigner chez les pauvres que dans le reste de la population.

Au Bangladesh, la moitié des ménages ayant participé aux recherches sur les journaux financiers a subi de graves soucis financiers du fait de problèmes de santé au cours de l'année d'étude et en Inde cette situation concernait même deux ménages sur cinq. Au Bangladesh, un ménage sur cinq a perdu sa maison au cours de l'année et, en Afrique du Sud, quatre ménages sur cinq ont dû contribuer à financer des cérémonies funéraires coûteuses, souvent liées à des décès causés par l'épidémie de VIH/SIDA.

Comment les ménages pauvres arrivent-ils à faire face lorsque ces crises frappent ? Souvent, ils n'y arrivent pas : les maladies ne sont pas correctement soignées, les maisons ou emplois perdus le sont souvent définitivement et les enterrements sont des plus basiques. La question qui se pose alors est de savoir comment ils *tentent* de faire face à ces crises. En cas de catastrophe, ils ont recours à toutes les ressources qu'ils peuvent mettre à contribution : les pauvres vendent leurs actifs ou mettent en gage des métaux précieux ; s'ils disposent de terres, et de suffisamment de temps, ils peuvent avoir recours à une hypothèque ; ils épuisent si nécessaire leurs économies ; ils sollicitent leurs réseaux sociaux en demandant des dons en nature ou en espèces ou des prêts sans intérêt ou à faible coût ; ils éliminent toutes les dépenses qu'ils n'estiment pas essentielles. Sans accès à des services d'assurance, les personnes pauvres utilisent tous les outils financiers dont ils disposent pour gérer les risques (voir encadré 2.4).

Encadré 2.4

La jambe d'Enayet

Enayet travaillait sur des chantiers avec son père dans un bidonville de Dhaka, au Bangladesh. Lorsqu'il eut 17 ans, ses parents se rendirent compte qu'il devenait toxicomane. Ils le réprimandèrent et Enayet s'enfuit de chez eux, se retrouvant à vivre dans les rues de Chittagong, une ville portuaire à plusieurs centaines de kilomètres de là. Son père eut alors recours aux maigres économies de la famille et cessa de travailler pour se lancer à la recherche de son fils. Il finit par le retrouver, mais seulement parce que Enayet avait participé à une bagarre et s'était fait casser une jambe. Il n'avait pas d'argent pour traiter la blessure et celle-ci s'aggrava. Il finit par contacter son père quand la douleur est devenue insupportable. De retour à Dhaka, la famille d'Enayet abandonna presque tout pour faire en sorte qu'il soit admis à l'hôpital. Ils vendirent leurs meubles, leurs bijoux et leur vélo. Ils obtinrent des prêts auprès de leur famille élargie. La sœur cadette d'Enayet retira ses économies d'un club géré par des femmes travaillant au même étage qu'elle dans une usine de vêtements, alors qu'elle mettait cet argent de côté en prévision de son mariage. Mais la somme qu'ils réussirent à réunir était encore loin d'être suffisante et, face à l'ultimatum des médecins qui refusaient de soigner Enayet s'il n'était pas en mesure de payer leurs prestations, son père est allé voir des personnes plus aisées du voisinage (un enseignant à la retraite bénéficiant d'une pension, un commerçant et un prêteur sur gages) pour contracter un emprunt avec un taux d'intérêt de 10 % par mois. Plus tard, au moment des recherches sur les journaux financiers, Enayet était de retour à la maison et marchait avec une béquille. Les prêts très coûteux n'avaient pas été remboursés et la famille avait payé très peu d'intérêts. La mère d'Enayet a fait l'objet d'agressions verbales de la part d'un des prêteurs et a fait de son mieux pour en faire abstraction. De façon presque certaine, la dette ne sera pas remboursée ; de temps à autre, Enayet ou son père feront des paiements symboliques d'intérêts, en espérant que le principal de la dette finira par être oublié ou leur être pardonné.

Toutefois, lorsqu'un risque spécifique s'avère particulièrement coûteux ou se caractérise par une probabilité exceptionnellement élevée de survenance, les ménages pauvres essayent parfois de s'en couvrir en souscrivant à une assurance formelle ou en ayant recours à des substituts informels. C'est le cas des assurances obsèques en Afrique du Sud, où de nombreux ménages pauvres anticipent les dépenses liées aux funérailles et investissent dans des dispositifs spécialement conçus pour faire face à cet événement. Beaucoup de ménages ayant participé aux recherches sur les journaux financiers faisaient partie d'une *société funéraire* informelle à laquelle ils cotisaient mensuellement, bénéficiant en contrepartie de prestations financières visant à couvrir les coûts élevés des obsèques. Certains de ces ménages cotisaient même à des polices formelles d'*assurance obsèques* [1].

1. Pour une analyse plus approfondie de la façon dont les deux types d'assurance obsèques permettent de couvrir les frais liés aux décès au sein des ménages pauvres, voir Collins et Leibbrandt (2007).

Beaucoup de ménages avaient recours à la fois au système informel et formel, de sorte que les auteurs de l'étude sur les journaux financiers ont été en mesure de comparer l'efficacité de ces différents systèmes. Sur un portefeuille financier global comptant de 8 à 12 instruments financiers, les ménages sud-africains ayant participé à l'étude sur les journaux financiers cotisaient habituellement à au moins une société funéraire et une police d'assurance obsèques formelle. Ces ménages allouaient en moyenne 3 % de leur revenu mensuel brut à l'ensemble de leurs instruments de prévoyance funéraire.

Sur un plan purement économique, l'assurance obsèques formelle a à peu près la même valeur que l'assurance informelle [1]. Le coût mensuel moyen de l'assurance obsèques formelle a tendance à être plus élevé que l'assurance obsèques informelle, mais les prestations liées à l'assurance formelle sont également plus généreuses. Au-delà des considérations économiques, les sociétés funéraires présentent l'avantage de fournir une assistance physique et un soutien moral importants au moment des obsèques. Les membres des sociétés funéraires contribuent beaucoup à la préparation des repas des funérailles, en assurent une partie du service et fournissent souvent ustensiles de cuisine et vaisselle. Les sociétés funéraires peuvent toutefois s'avérer assez peu faibles. Il semblerait que près de 10 % d'entre elles épuisent leurs fonds (FinMark Trust, 2003). Par conséquent, bien que de nombreux ménages pauvres continuent à contribuer aux sociétés funéraires en raison des prestations sociales que celles-ci fournissent, les fournisseurs d'assurances formelles peuvent sensiblement contribuer à ce marché en continuant de proposer des produits fiables à bon rapport qualité-prix.

Réunir des sommes importantes en prévision d'événements importants du cycle de vie, pour acquérir des actifs et financer une activité commerciale

Étant constamment confrontés à des situations d'urgence, les ménages doivent être capables de trouver *rapidement* d'importantes sommes d'argent. Mais ce n'est pas la seule raison qui fait que les ménages ont besoin de réunir des montants importants. Nous sommes tous confrontés fréquemment à des dépenses importantes pour faire face à des grands événements de la vie, et les pauvres ne font pas exception. Il peut s'agir de fêtes annuelles, de cérémonies organisées pour célébrer une naissance, un mariage et un décès, de dépenses d'éducation ou la construction d'un logement, ou encore de l'achat d'actifs qui améliorent la qualité de vie, comme un ventilateur ou un poste de télévision. Certaines personnes ont besoin de sommes d'argent importantes pour lancer une entreprise, développer

1. Voir Daryl Collins, « Focus Note: Financial Decisions and Funeral Costs » – http://www.financialdiaries.com/Funerals_and_Financing.pdf.

une activité existante, investir dans un actif important pour pouvoir devenir indépendants (par exemple, en devenant propriétaire d'un *rickshaw* plutôt que d'en louer un tous les jours) ou encore acheter ou louer davantage de terres agricoles. D'autres vont migrer pour trouver du travail, dans une grande ville ou à l'étranger, et devront financer le voyage, souvent coûteux. Comment font-ils pour réunir ces sommes importantes ?

Nous avons vu que la plupart des outils financiers utilisés par les personnes pauvres sont de nature informelle. Mais le secteur informel n'est pas apte à gérer d'importantes sommes d'argent sur des périodes prolongées. Il n'est pas prudent de conserver d'importantes économies à la maison ou dans un club d'épargne, car plus leur montant est élevé, plus elles sont déposées longtemps, et plus le risque de perte, de vol ou d'utilisation à mauvais escient est important. De la même façon, même le plus gourmand des usuriers ne sera pas disposé à prêter des sommes importantes à des pauvres parce que la période de remboursement des prêts d'un montant élevé est longue et que plus un prêt met de temps à être remboursé, plus le risque de défaut de paiement est élevé.

Même s'il est généralement possible d'anticiper ce type de dépenses importantes et qu'elles n'apparaissent que rarement de façon subite, les personnes pauvres se retrouvent donc à mobiliser les fonds nécessaires par petits montants, comme elles le font lorsqu'elles sont confrontées à une situation d'urgence. Il n'est pas rare que, pour faire acquisition d'un actif important, les pauvres fassent intervenir une combinaison d'épargne, de prêts, de dons de la famille et du produit de la vente ou de l'hypothèque d'autres actifs. Cette approche incrémentale caractérise également la façon dont les pauvres constituent l'épargne qu'ils destinent à des grandes dépenses. Certains biens – notamment les bijoux en or, les tôles de toit (ou encore les briques, les blocs de béton et du bois de charpente) et, dans certains ménages, le bétail – sont utilisés comme réserves de valeur à long terme. Bien que les outils financiers les plus informels aient des échéances courtes, ils peuvent néanmoins être utilisés pour financer cette épargne en nature. Les AREC sont particulièrement performantes en la matière.

Les AREC (associations rotatives d'épargne et de crédit) ou tontines sont des clubs d'épargne dont les membres cotisent régulièrement à une cagnotte commune, conservée successivement par chacun de ses membres. Elles sont très répandues à travers le monde. Pumza, la vendeuse de tripes de mouton présentée dans l'encadré 2.1, faisait partie d'une AREC quotidienne de quatre membres, et la sœur d'Enayet, présentée dans l'encadré 2.4, participait à une tontine mensuelle d'une taille plus importante, gérée par des collègues de son usine de confection. Les AREC sont souvent délibérément conçues pour faciliter le financement de biens coûteux. Aux Philippines, par exemple, les enseignants des écoles rurales utilisent les AREC pour meubler leurs maisons après le mariage : ils persuadent leurs collègues de rejoindre une tontine, bénéficient du premier versement et en utilisent les fonds pour s'acheter des canapés et des chaises.

Là où les IMF sont devenues courantes, comme c'est le cas dans une grande partie de l'Asie du Sud, les courtes durées qui caractérisent leurs prêts (le plus souvent environ un an) conduisent à des utilisations similaires des sommes prêtées. À la consternation (et parfois avec la désapprobation) des agents de terrain des IMF, il arrive que les clients des IMF souscrivent à un prêt en prétendant à un investissement productif et l'utilisent pour acheter des bijoux en or. Du point de vue des clients, le fait de s'acheter une telle réserve d'épargne constitue une utilisation tout aussi légitime du prêt, particulièrement lorsqu'il y a si peu d'autres opportunités pour épargner (ou investir) [1]. Les bijoux peuvent servir d'ornement en attendant de servir à financer une dépense plus importante, telle que les noces de la jeune femme dont ils ornent le cou.

Dans les trois pays où ont eu lieu les recherches sur les journaux financiers, la plupart des membres de l'échantillon rural étaient propriétaires d'une parcelle de terrain avec un logement, souvent financé grâce à un héritage. Les mieux lotis étaient également les propriétaires de terres cultivables (dans le cas de l'Inde et du Bangladesh) ou d'un domaine privé (dans le cas de l'Afrique du Sud). Dans les zones urbaines, les ménages suivis étaient le plus souvent locataires. Dans certains cas, par exemple dans certains bidonvilles de Dhaka, au Bangladesh, les familles étaient propriétaires de la structure physique d'une maison d'une pièce en bois et en tôle, perchée, sans payer de loyer, sur un terrain public. En Afrique du Sud, certains des ménages possédaient une maison en dur construite en briques tandis que d'autres, n'ayant pas une grande sécurité foncière en ville se construisaient en parallèle une maison en zone rurale.

Le fait de chercher à financer l'accès à la propriété constituait donc un défi ne concernant qu'une minorité des ménages participant à l'étude – mais quand c'était le cas, le défi était considérable et seule une immense discipline personnelle était à même de permettre d'y arriver, comme l'illustre le cas de Jonas et Mimimi en Afrique du Sud (voir encadré 2.5). Bien que de nombreuses IMF et d'autres fournisseurs commencent à proposer des prêts au logement ou des produits d'épargne contractuelle à visée immobilière, ce couple n'y avait pas accès. Par conséquent, et comme beaucoup d'autres ménages à travers le monde, ils ont construit leur maison petit à petit.

Une grande partie de ce que l'on peut observer en matière de financement de biens domestiques s'applique aussi aux actifs productifs. Ces derniers sont eux aussi souvent acquis en mobilisant tout un ensemble de sources de financement : cadeaux, vente d'actifs, envois de fonds par des membres de la famille travaillant dans une grande ville ou à l'étranger, épargne et prêts. Les économies ainsi mobilisées auront parfois été

1. Pour en savoir plus sur comment « emprunter pour épargner », voir Jonathan Morduch, « Borrowing to Save: Perspectives from *Portfolios of the Poor* » – http://financialaccess.org/sites/default/files/FAI_Borrowing_to_Save_0.pdf.

conservées, jusqu'à leur utilisation, sous forme de produits de faible valeur acquis par l'épargne ou par recours à des emprunts à court terme dans le secteur informel.

Encadré 2.5

Se construire une maison petit à petit

Jonas et Mimimi, un couple marié qui gère un *shebeen* (un bar dans un *township*) à Langa près du Cap, ont une capacité d'épargne impressionnante. Les bénéfices générés par le *shebeen* gérés par Mimimi s'élèvent à environ 324 USD par mois, tandis que Jonas travaille comme jardinier et perçoit un salaire de 185 USD par mois, pour un revenu total du ménage de 509 USD par mois. Si on compare ces chiffres avec ceux des journaux financiers d'autres ménages de Langa, dont le revenu moyen est de 425 USD par mois, l'on constate que ce couple s'en sort très bien. Mimimi arrive généralement à envoyer environ 31 USD par mois à sa famille, qui vit dans une zone rurale du Cap oriental. Leurs enfants y vivent avec la mère de Mimimi et elle envoie de l'argent tous les mois pour payer leur nourriture et leurs frais de scolarité, mais aussi pour aider financièrement sa famille qui y construit une maison. Elle arrive ensuite à dégager environ 87 USD par mois pour leurs dépenses courantes. Un budget mensuel type est détaillé ci-dessous.

Budget mensuel type de Mimimi (en USD)	509
Source des fonds	
Bénéfices entrepreneuriaux	324
Salaires réguliers	185
Utilisation des fonds	486
Téléphone mobile	6
Cigarettes	3
Électricité	16
Alimentation	49
Argent envoyé au Cap oriental	31
Transport pour faire ses courses	1
Transport pour se rendre au travail	13
Clubs d'épargne	367
Montant net de l'épargne bancaire	23

Les dispositifs d'épargne les plus importants pour Jonas et Mimimi sont deux clubs informels d'épargne. Ensemble, ils économisent environ 367 USD par mois au sein de ces clubs. Sur l'année de l'étude, ils ont sorti de l'un d'entre eux un total de 3 065 USD, utilisés en totalité pour financer la construction de leur maison au Cap oriental. Quelques mois plus tard, l'autre club leur a versé 725 USD. Ils ont dépensé la majeure partie de cette somme pour les fêtes de Noël : ayant pris des vacances pour aller au Cap oriental, ils ont payé un festin et acheté des cadeaux. Il leur est resté un reliquat de 260 USD qui leur a permis d'acheter du ciment pour poser une chape et acheter des portes pour la maison.

Au final, entre les deux clubs d'épargne et les économies sur le salaire de Jonas déposées sur un compte bancaire, ce jeune couple a économisé environ 4 000 USD (exclusion faite des montants envoyés au Cap oriental mois après

mois). Ils ont dépensé 12 % de cette somme à l'occasion des festivités de Noël, en ont conservé 6 % en banque et en ont utilisé 82 % pour construire leur maison au Cap oriental. La façon dont ils ont épargné pour construire leur maison et la proportion de leur épargne qu'ils ont allouée à la construction de la maison sont similaires à ce que pratiquent beaucoup d'autres ménages d'Afrique du Sud[a].

Note : a) Voir « Housing and the Finances of the Poor » sur www.financialdiaries.com pour des informations plus détaillées concernant la manière dont les ménages participant à l'étude sur les journaux financiers ont fait l'acquisition d'un logement.

Une fois de plus, les dispositifs communautaires, tels que la tontine, avec sa formule simple et flexible, peuvent être un moyen puissant pour constituer de la trésorerie pour des besoins en fonds de roulement. Au Vietnam, les communautés de pêcheurs ont eu recours à des tontines soumises aux enchères pour réunir les fonds nécessaires pour acheter des bateaux et des équipements – il s'agit d'AREC dans lesquelles l'ordre d'attribution de la somme forfaitaire est déterminé non pas par tirage au sort mais en plaçant des offres à chaque tirage. La demande de capital est si forte que les membres du club renoncent parfois jusqu'à 50 % de la somme en essayant de faire monter les enchères. Au Bangladesh, les conducteurs de *rickshaws* ont des AREC de *rickshaws* qui leur servent à réunir les fonds nécessaires pour s'acheter leur propre véhicule. Les conducteurs se réunissent quelque part, souvent dans le garage où leurs *rickshaws* sont garés la nuit, et chacun des membres du club verse une contribution fixe sur ses gains journaliers ; lorsque le montant de la cagnotte ainsi constituée est suffisant pour acheter un *rickshaw*, un tirage au sort détermine quel membre du club va en bénéficier. Intervient alors une pirouette habile, parfaitement caractéristique du raffinement d'un grand nombre de tontines : quand un membre du club a fait l'acquisition de son *rickshaw*, il cotise à la cagnotte le double du montant habituel chaque jour. Il peut se le permettre car il n'a plus à payer la location de son outil de travail. Cela a pour effet d'accélérer l'activité des AREC, les acquisitions de *rickshaws* se faisant de plus en plus rapidement, réduisant ainsi la période pendant laquelle les membres de la tontine sont exposés à un risque financier. Quelques personnes ont même réussi à profiter du recours à ce type de clubs pour se constituer une flotte de *rickshaws* vélotaxis puis de *rickshaws* motorisés.

Il faut noter, cependant, que les conducteurs de *rickshaws* à Dhaka ne souhaitent pas tous acquérir leur propre outil de travail. Il y a des coûts et des risques associés au fait d'être propriétaire de ce type d'actif. Un *rickshaw* a besoin d'entretien. Il doit être stocké dans un endroit sûr pendant la nuit. Il doit être protégé du racket de policiers véreux brandissant la menace de la confiscation. Les conducteurs de *rickshaw* pauvres ne sont pas tous en mesure de gérer ces tâches, de sorte que beaucoup préfèrent ne même pas s'y essayer. Ce n'est pas seulement parce qu'ils manquent de moyens financiers, ou qu'ils n'ont pas accès aux produits financiers adaptés

à ces actifs au moment opportun que les pauvres s'abstiennent d'acheter ou d'investir dans des activités productives. D'autres aspects de leur situation de pauvreté peuvent faire qu'il leur serait extrêmement difficile de rentabiliser un tel investissement.

De la même manière, tous les travailleurs indépendants ne souhaitent pas adhérer à une AREC de ce type, là encore pour des raisons liées à leur propre situation financière. La pression liée à l'obligation de respecter un échéancier de paiements est forte et si l'on n'est pas sûr de disposer d'un flux de trésorerie permettant de l'honorer, il peut être préférable d'éviter de s'y engager. Cette réticence n'est pas due uniquement aux conséquences immédiates d'un défaut de paiement, à savoir un certain sentiment de honte, voire des mauvais traitements infligés par les autres membres ; l'incapacité à honorer un échéancier de prêt est un très bon indicateur du fait que la situation financière de l'emprunteur est telle qu'il ne sera pas en mesure de conserver l'actif acquis en question. Beaucoup de conducteurs de *rickshaw* qui ont du mal à honorer les versements de leurs cotisations à l'AREC ou les remboursements à l'IMF auxquelles ils ont eu recours pour acheter leur véhicule finissent par revendre celui-ci, et presque toujours au rabais, parce qu'ils n'arrivent pas à s'assurer une stabilité financière.

Cela donne lieu à une observation importante : tous les ménages pauvres ont besoin d'outils financiers pour gérer leurs besoins de base, que ce soit pour lisser leurs dépenses, gérer des urgences ou se constituer une épargne en prévision des événements importants du cycle de vie. Si ces besoins de base ne sont pas au moins partiellement satisfaits, il serait malavisé de n'octroyer de prêts aux pauvres *que* pour des investissements productifs. Dans le meilleur des cas, des prêts destinés aux micro-entreprises seront détournés pour satisfaire des besoins plus élémentaires. Dans le pire des cas, de tels prêts seront effectivement investis dans des micro-entreprises, mais dont l'existence sera éphémère ou qui perdront de l'argent, alors même que les emprunteurs feront par ailleurs face à d'autres exigences financières.

Au Bangladesh, qui est l'un des marchés de la microfinance les plus développés au monde, les IMF ferment les yeux sur le fait que de nombreux clients pauvres utilisent leurs prêts principalement, ou même exclusivement, à des fins non productives, même si certaines de ces IMF continuent de clamer en public que les prêts ne sont octroyés qu'à des fins d'investissement dans des micro-entreprises. Un ensemble de journaux financiers établis en vue d'examiner la manière dont les dispositifs informels et les services des IMF s'inscrivent dans la vie financière des pauvres des zones rurales du Bangladesh apportent un éclairage sur cette question : les investissements productifs ne constituent qu'une des nombreuses utilisations des prêts contractés auprès des IMF, comme le montre l'encadré 2.6.

Encadré 2.6

Comment les prêts des IMF sont utilisés au Bangladesh

Un total de 237 prêts octroyés par des IMF du Bangladesh a été soumis à un suivi régulier par le biais de visites aux emprunteurs sur une période de trois ans. Un peu moins de la moitié de ces prêts a été utilisée pour l'achat de stocks pour des commerces de détail ou de négoce, pour financer des opérations de production à petite échelle ou pour acheter ou entretenir différents types d'actifs. Un prêt sur dix a été reprêté à des emprunteurs en dehors du ménage (voisins et parents éloignés), et un nombre similaire de prêts a été utilisé pour rembourser des dettes existantes (y compris, parfois, des dettes contractées auprès d'autres IMF). Le reste des prêts a été utilisé pour des dépenses de consommation ou à des fins diverses. La moitié (en nombre, mais aussi, approximativement, en valeur) de ces *prêts* octroyés par des IMF a donc été utilisée pour ce que l'on pourrait appeler des « activités génératrices de revenus » au sens large du terme. Mais cela ne veut pas dire pour autant que la moitié des *emprunteurs* ont utilisé leurs prêts de cette manière, car un petit nombre d'emprunteurs exerçant des activités commerciales ont contracté des prêts d'un montant plus important et, le plus souvent, auprès de plusieurs IMF.

Imaginez un petit village du Bangladesh avec quelques foyers gérant des échoppes qui se résument à des cabanes en bois et à quelques dollars de stock. On y trouve seulement une poignée de ménages dont l'activité est réellement productive – peut-être quelques familles exploitant des moulins à riz et quelqu'un qui recycle des chutes de tissu d'une usine de confection voisine pour rembourrer des matelas[a]. La plupart des autres villageois sont des journaliers agricoles ou des travailleurs indépendants du secteur tertiaire – *rickshaw-wallahs*, passeurs de bac, chargeurs de camions au marché voisin, ou encore vendeurs de thé sur un petit stand. Les agriculteurs mieux lotis, ceux qui sont propriétaires d'exploitations suffisamment grandes pour produire plus de riz qu'en consomme leur famille, ne sont généralement pas clients des IMF parce qu'ils n'aiment pas avoir à assister aux réunions hebdomadaires et qu'ils trouvent que les montants de prêts ne sont pas assez élevés par rapport à leurs besoins ; ils ont aussi parfois accès à la finance formelle, surtout lorsqu'ils possèdent des terres qu'ils peuvent hypothéquer. Si l'on traduit cela en chiffres, l'étude a révélé que 14 % des emprunteurs des IMF contractaient les deux tiers de l'ensemble des prêts octroyés par des IMF pour les micro-entreprises.

Note : a) Il s'agit de la situation rencontrée dans l'un des villages dans lequel ces recherches sur les « journaux financiers » ont eu lieu.

D'autres données semblent indiquer que les propriétaires d'entreprises peuvent tirer profit d'injections ponctuelles et flexibles de liquidités quand ils manquent de trésorerie, mais que cela ne contribue pas pour autant à leur développement. Les journaux financiers réalisés auprès d'un échantillon modeste de propriétaires de petites entreprises en Afrique du Sud [1]

1. Bankable Frontier Associates, « Small Business Financial Diaries: Report of Findings and Lessons Learned » – http://www.bankablefrontier.com/assets/pdfs/Small-Bus-Fin-Diaries_Pilot-Study.pdf.

ont montré que ces entrepreneurs ont démarré leur activité en disposant d'assez peu de capital initial. Cependant, pour maintenir l'activité de leur entreprise, ils ont eu besoin d'apports fréquents en capital. Très peu de ces entrepreneurs rêvaient d'étendre leurs activités ou s'imaginaient gagner plus d'argent ce faisant : ils étaient davantage préoccupés par le fait de se maintenir en activité pour s'assurer un revenu régulier, bien que modeste.

Les prêts aux entreprises ne conviennent donc pas à tout le monde. Néanmoins, une bonne partie des emprunteurs des IMF – au moins une personne sur sept dans l'échantillon du Bangladesh décrit dans l'encadré 2.6 –, correspondent bien au rêve de la microfinance comme moyen permettant aux pauvres d'emprunter en vue de créer et de développer leur entreprise.

La plupart des IMF ont été lancées avec l'objectif initial de fournir des prêts aux pauvres pour leur permettre de démarrer ou de développer une petite entreprise. L'espoir des débuts que toutes les personnes pauvres pourraient devenir des entrepreneurs à succès cède à présent la place à l'idée que les prêts aux entreprises sont efficaces lorsqu'ils ciblent des clients sélectionnés pour leur sens des affaires et la stabilité de leur situation financière personnelle. Par conséquent, l'activité entreprises des IMF est graduellement passée de prêts organisés sur des échéanciers de remboursement hebdomadaires qui ne correspondaient pas aux flux de trésorerie des petites entreprises à des prêts accordés et adaptés à des personnes physiques plutôt qu'à des emprunteurs collectifs. Cela devrait permettre de mieux adapter les services d'épargne et d'emprunt collectif destinés aux pauvres qui ne sont pas des entrepreneurs, notamment en les adaptant mieux au vaste éventail de leurs besoins non professionnels de trésorerie.

Quelle est la qualité des outils financiers utilisés par les pauvres ?

À ce stade, nous avons présenté dans ce chapitre de nombreux exemples de la façon dont les pauvres sélectionnent et utilisent leurs outils financiers. Dans la partie qui suit, nous allons examiner la qualité globale de ces services et dispositifs. Une meilleure compréhension des forces et des faiblesses de l'ensemble des outils actuellement disponibles devrait contribuer à structurer la réflexion sur la manière dont la microfinance pourrait, à terme, créer sur le plan financier une valeur ajoutée pour les pauvres.

Des instruments pratiques, courants et flexibles mais pas toujours fiables

Les outils les plus pratiques de gestion d'argent sont ceux qui peuvent être organisés par les utilisateurs eux-mêmes sans avoir à interagir avec d'autres intervenants ou à se déplacer, qui sont disponibles à tout moment de la journée ou de la nuit et dont le coût est faible, voire nul. Il n'est pas surprenant que les recherches sur les journaux financiers aient révélé que

la plupart des ménages pauvres ont conservé, ou essayé de conserver, des économies à domicile. Mais cette disponibilité immédiate de l'épargne et la flexibilité qui en découle présentent un certain nombre d'inconvénients : il est tellement facile de puiser dans ses économies que seules les personnes faisant preuve d'une très forte volonté, et il y en a, sont en mesure d'accumuler ou de conserver d'importantes économies chez elles. La question de la sécurité est une autre faiblesse évidente du fait de conserver ses économies à domicile : on s'expose alors au risque de vol, de mauvaise utilisation, de perte dans une inondation ou une tempête et, à tout le moins, à une perte de valeur du fait de l'inflation. Conserver son épargne à domicile illustre donc bien ce compromis très courant de la finance informelle, entre le côté pratique, d'une part, et une très faible fiabilité, un certain court-termisme et l'insécurité, de l'autre.

L'une des manières permettant de pallier ces inconvénients consiste à instaurer une relation financière avec un tiers. Les « garde-monnaie » – des personnes de confiance qui conservent l'argent d'un tiers en toute sécurité – sont chose courante. Il peut s'agir de voisins, de proches parents ou d'employeurs. Souvent, les transactions se font dans les deux sens : les recherches sur les journaux financiers ont démontré que de nombreux ménages gardent et font garder l'argent de cette façon, de manière simultanée [1]. Ce phénomène des « garde-monnaie » est étroitement lié aux emprunts occasionnels sans intérêts et aux prêts entre membres d'une même famille ou entre voisins et ces services se confondent parfois. Au Bangladesh, les ménages participant à l'étude pouvaient tout aussi bien déclarer avoir confié un peu d'argent à un voisin au cours de la semaine que donner des réponses vagues lorsqu'on leur demandait de préciser s'il s'agissait d'un prêt, d'un dépôt d'épargne ou d'un remboursement de prêt. Rien n'illustre mieux la complexité de la manière dont les économies constituées au sein d'une communauté circulent entre ses membres. Cette ambiguïté présente des points forts et des points faibles, comme c'est souvent le cas dans le secteur informel. Elle permet d'assurer un bon niveau d'interaction mais avec une fiabilité faible qui limite les montants et les durées de ce type d'intermédiation.

Lorsqu'un niveau de sécurité plus élevé est nécessaire ou des sommes plus importantes entrent en jeu, le service est habituellement payant. Les usuriers du village ou du bidonville qui consentent des prêts dans un cadre professionnel demandent des intérêts, et beaucoup de ceux qui prêtent uniquement à des fins de bonnes relations de voisinage font de même. Le taux d'intérêt est souvent très élevé, soit pour compenser le risque évident dont s'accompagne l'octroi des prêts aux personnes très pauvres (dans le

1. En Ouganda, une équipe de MicroSave a rencontré deux femmes qui « gardaient » systématiquement quelques dollars confiés par d'autres. Elles ont expliqué que cela leur permettait de résister à leurs maris lorsque ces derniers leur demandaient de l'argent car elles pouvaient alors leur répondre : « *Je ne peux pas disposer de cet argent, il appartient à la voisine d'à côté.* » (Rutherford, 1999, p. 23).

cas des prêteurs professionnels), soit, dans le cas de ceux qui prêtent par obligation, pour limiter le montant du prêt. Les aspects sociaux de ce type de prêt sont développés plus en détail ci-dessous.

La solution qui permet d'emprunter sans rentrer dans ces considérations sociales consiste à recourir à un prêteur sur gages. Cependant les personnes pauvres détiennent rarement des biens qui peuvent servir de garantie et ne peuvent, par conséquent, prétendre à des montants importants, ce qui limite ce type de démarche. L'hypothèque de biens fonciers présente quant à elle d'autres inconvénients : les terres hypothéquées peuvent constituer la principale source de revenus du ménage et le montant élevé des sommes obtenues en contrepartie de cette hypothèque s'avère souvent très difficile, voire impossible à rembourser, de sorte que l'emprunteur perdra définitivement son bien.

Les IMF ont beaucoup mieux réussi que les banques à s'approcher du niveau de praticité de la finance informelle. Pour ce faire, elles ont procédé de diverses manières. Tout d'abord, elles ont instauré une proximité physique avec leurs clients, en organisant des réunions au sein même des villages et des bidonvilles. Très vite, elles ont proposé une forme de prêts faciles à rembourser car portant sur des montants faibles et des échéances rapprochées. Le rythme choisi est souvent hebdomadaire, calqué sur celui de ces réunions, et parfois même quotidien, avec l'intervention de collecteurs ambulants. C'est ce niveau de commodité et cette fréquence des échéances, davantage que quoi que ce soit en rapport avec le développement de micro-entreprises ou la « solidarité de groupe », qui ont rendu le microcrédit si populaire à ses débuts. Il suffisait que les ménages disposent de flux de trésorerie suffisants pour être en mesure de dégager une petite somme toutes les semaines et bénéficier du droit d'emprunter pour tous types de motifs, suivant l'urgence du moment. Plus tard, lorsque certains inconvénients d'un régime centré sur le crédit se sont fait sentir (tel que le risque de surendettement), les IMF ont, lorsqu'elles ont reçu l'autorisation des organismes de réglementation pour ce faire, introduit des livrets d'épargne qui permettaient d'effectuer des dépôts et des retraits à volonté, à l'occasion des réunions organisées dans les villages et les bidonvilles. La plupart des prêts octroyés aux pauvres par les IMF (par opposition aux prêts aux micro-entreprises) n'en restent pas moins des prêts à court terme et donc de faible montant par rapport aux revenus. Un prêt typique peut être d'une durée de onze mois et correspondre à deux ou trois mois de revenus du ménage emprunteur. Ce type de prêt est très utile pour lisser la consommation (comme cela est illustré par le comportement de Ramna tel qu'il est décrit à l'encadré 2.3), mais pas lorsqu'il s'agit d'emprunter des montants plus importants, dont tous les ménages peuvent avoir besoin un jour ou l'autre. Avec la plupart des IMF, pour réunir des sommes plus importantes, les emprunteurs doivent commencer par accumuler des sommes modestes lors d'emprunts successifs et se débrouiller par leurs propres moyens pour stoker de la valeur – le plus souvent sous la forme d'actifs non financiers tels que des bijoux ou du bétail.

Disciplinés, mais seulement dans le court terme

Il n'est pas facile d'épargner par ses propres moyens. Épargner avec l'assistance d'un « garde-monnaie » permet déjà d'imposer une certaine distance, mais reste insuffisant en termes de discipline. Le fait de constituer une épargne au sein d'un groupe, tel qu'une AREC ou une ACEC [1] (une association cumulative d'épargne et de crédit, telle qu'elles sont décrites au chapitre 6, « Les fournisseurs communautaires de services financiers »), constitue le gage d'une discipline plus soutenue ; sous l'effet de la dynamique de groupe et des sanctions en cas de défaillance, les opérations suivent un flux régulier. Nombreux sont les pauvres qui sont bien conscients du fait que, si la finance informelle offre beaucoup de souplesse et de commodité, elle présente également un inconvénient majeur, celui du manque de discipline. Cela explique la popularité des dispositifs du type AREC. Des chercheurs ont également souligné que, sous l'effet de problèmes liés à la pauvreté, les personnes pauvres qui doivent jongler avec plusieurs flux de revenus provenant de différentes sources et des flux de trésorerie provenant de nombreux outils financiers peuvent perdre de vue leur situation financière à plus long terme [2]. Le fait pour une personne pauvre de rejoindre un groupe du type AREC peut instaurer suffisamment de régularité dans ses finances pour qu'elle soit à même de planifier, et d'atteindre, des objectifs à plus long terme.

Dans les sections précédentes, nous avons vu comment les AREC permettent à leurs membres de réunir des sommes qui peuvent être utilisées pour répondre à des situations d'urgence ou pour acquérir des actifs. Bien que les AREC soient exposées au risque de faillite, elles offrent néanmoins un cadre discipliné qui favorise une épargne régulière et elles présentent de nombreux autres avantages. Premièrement, l'argent n'a pas besoin d'être stocké en lieu sûr (à chaque réunion, celui-ci est remis directement entre les mains du membre dont le tour d'en bénéficier est arrivé). Le risque que le trésorier puise dans la réserve se trouve ainsi écarté. Un autre avantage réside dans le fait que le contrôle est exercé par l'ensemble des membres : cela rend les transactions plus transparentes et vérifiables. Ces avantages compensent le risque modéré de déraillement des AREC du fait de membres qui cesseraient de cotiser après avoir touché le pot commun de la tontine. D'autres caractéristiques font des AREC des outils bien adaptés aux populations pauvres. Elles ne nécessitent ainsi pas de comptabilité, de sorte que les personnes illettrées sont rarement désavantagées par rapport aux membres plus instruits du groupe. Elles ne comportent pas non plus de frais puisque l'argent est transféré directement des déposants au preneur – il s'agit d'ailleurs sans doute de la forme d'intermédiation

1. Pour une description de certaines des formes les plus courantes de ces clubs, voir Rutherford (2009).

2. Pour comprendre la façon dont les réalités de la pauvreté affectent la prise de décision financière parmi les personnes à faible revenu, voir Bertrand *et al.* (2004).

financière la plus rapide et la moins onéreuse qui soit. Enfin, les AREC sont accessibles et pratiques puisqu'elles sont créées par des personnes vivant ou travaillant à proximité les unes des autres et que les réunions sont organisées à des heures qui leur conviennent. L'encadré 2.7 récapitule plusieurs de ces caractéristiques des AREC.

Encadré 2.7

L'AREC de Daisy

Le club d'épargne de la sœur d'Enayet (voir l'encadré 2.4, qui parle d'Enayet) était une tontine (qu'elle appelait *lotteri shomiti*). Daisy gagnait 1 500 takas (BDT) par mois (environ 25 USD au taux du marché). Une fois par mois, le jour de paie, Daisy et seize autres femmes de son étage se réunissaient pour gérer leur AREC. Chacune apportait sa contribution de 300 BDT prélevés sur son salaire et chaque mois, suivant un ordre fixe déterminé par tirage au sort le premier jour d'existence de l'AREC, l'une des femmes prenait possession de la somme totale de 5 100 BDT, soit l'équivalent de deux ou trois mois de salaire. Lorsqu'Enayet fut admis à l'hôpital et qu'il restait encore à attendre quelques tours pour que Daisy puisse prendre possession du montant de la tontine, elle réussit à échanger son tour avec un autre membre en contrepartie d'une somme modeste.

Les personnes pauvres trouvent cela plus facile de réunir des sommes d'un certain ordre à travers des AREC qu'en se constituant une épargne à domicile ou auprès de partenaires comme des « garde-monnaie ». Néanmoins, il n'est généralement pas possible de constituer des sommes réellement importantes comme celles nécessaires pour acheter un logement ou une affaire ou pour se constituer une pension de retraite. En effet, comme c'est le cas de tous les dispositifs informels, le risque associé aux AREC augmente en proportion de leur durée d'existence, du nombre de membres qu'elles comptent et de l'importance des transactions. Les AREC ont donc une existence limitée dans le temps : elles prennent fin à l'instant où chacun de ses membres a bénéficié une fois du pot commun, même si ses membres sont évidemment libres de relancer un autre cycle s'ils le souhaitent. Les AREC illustrent bien un autre compromis inévitable de la finance informelle, entre la sécurité, d'une part, et la longévité et le volume des opérations de l'autre.

Cette approche communautaire des services financiers destinés aux pauvres a été reprise par d'autres acteurs de différentes façons. L'exemple le plus ancien mais aussi le plus impressionnant est le mouvement des coopératives de crédit, qui est aujourd'hui présent partout dans le monde [1]. L'idée de base des coopératives de crédit est la même que pour toutes les AREC et ACEC, à savoir celle d'un groupe de personnes qui se réunissent pour mettre en commun leurs économies et les gérer de manière suffisamment

1. Voir par exemple : http://www.woccu.org.

formelle pour permettre à la coopérative de crédit de devenir une institution permanente et formelle, fournissant à ses membres des services sur une base continue et, surtout, une sécurité suffisante pour leur permettre de réunir des montants importants sur le long terme ou bien de cotiser régulièrement à une police d'assurance ou à un régime de retraite. Cet admirable système ne s'est pas généralisé à travers le monde au point d'être le choix par défaut des pauvres du fait du degré élevé d'organisation formelle requis. Assurer la stabilité d'une coopérative de crédit demande effectivement un niveau d'éducation et de sophistication financière qui n'est tout simplement pas à la portée des populations des villages et des bidonvilles les plus pauvres du monde.

Les coopératives de crédit sont des inventions du XIXe siècle. Plus récemment, les organisations non gouvernementales (ONG) ont repris l'idée de base du club d'épargne et l'ont utilisée pour travailler avec des populations pauvres sur différentes questions en matière de développement, et pas seulement de finance. La plus grande initiative de ce type est le mouvement des groupements d'entraide (*Self-Help Groups* ou *SHG*) en Inde, qui compte des millions de membres. Les groupes d'entraide sont des clubs d'épargne ayant noué des relations privilégiées avec des banques formelles qui leur accordent une reconnaissance juridique et des prêts à des taux préférentiels. Le mouvement des groupes d'épargne [1] (*Saving Groups*) est encore plus récent. Il s'est développé progressivement au cours des vingt dernières années et a suivi une trajectoire assez différente. Les ONG qui font la promotion de groupes d'épargne préfèrent s'attaquer aux faiblesses des clubs d'épargne, et notamment aux problèmes de mauvaise gouvernance, à travers la formation de leurs membres à l'adoption de meilleures pratiques. Comme ces groupes d'épargne sont des entités autonomes et qu'ils ne sont pas liés à des banques ou à d'autres institutions, ils sont considérés comme particulièrement adaptés aux zones éloignées et peu densément peuplées.

Les IMF de microcrédit, comme on le sait, octroient des prêts collectifs. Les groupes issus des mouvances les plus dynamiques de la microfinance, et les IMF s'inscrivant dans la lignée de la Grameen Bank en particulier, ne sont pas des structures mutualistes détenant ou partageant leurs fonds propres en commun mais des groupes de clients finaux réunis par une IMF dans l'optique de réduire les coûts de distribution.

L'ancrage social : une force mais également une faiblesse

La discipline qu'apportent les AREC provient en partie des relations sociales qu'elles incarnent : être membre d'une tontine crée une obligation de contribuer sous peine de se voir humiliés par les autres membres [2]. Cette discipline est néanmoins souvent tempérée par la flexibilité avec laquelle

1. Voir http://savingsgroups.com et http://savings-revolution.org.

2. Cette section a été rédigée avec la participation de Susan Johnson, Centre for Development Studies, University of Bath.

les AREC répondent aux besoins de leurs clients. La caractéristique fondamentale de ces groupes tient en effet au fait qu'ils représentent des sources de liquidités auxquelles les membres peuvent accéder *d'une façon ou d'une autre*. Plusieurs cas de figure peuvent se présenter : des membres peuvent directement rentrer en négociation lors des réunions de groupe pour obtenir le paiement, motivés par un besoin pressant, une crise ou une urgence ; les membres peuvent également négocier directement entre eux pour modifier l'ordre dans lequel ils disposent des fonds accumulés (comme dans le cas de Daisy ; voir encadré 2.7) ; enfin, un membre peut emprunter des fonds à celui dont c'est le tour d'en bénéficier. Les groupes s'organisent de différentes façons et le degré de flexibilité qu'ils sont prêts à accepter varie mais la caractéristique principale reste la même : en créant conjointement une source de liquidités, les membres obtiennent des droits qu'ils peuvent faire valoir sur cette ressource ainsi que le droit d'être écoutés par les autres membres, que ce soit de façon formelle à la réunion du club, ou en dehors de celle-ci. C'est ce que l'on appelle la « négociabilité ».

Avec une mécanique différente, cette négociabilité caractérise également les emprunts aux usuriers. Il s'agit là d'une pratique qui est souvent perçue comme étant assimilable à de l'exploitation mais le jeu des relations sociales est de nature complexe et on y retrouve aussi bien des échanges de main-d'œuvre et des terres mises en location que des prêts d'argent. Certains de ces contextes clientélistes mettent en jeu des « usuriers » qui « aident » leurs « clients », et cela reste vrai même lorsque cette aide risque d'entraîner des cycles d'endettement qui sont finalement préjudiciables au bien-être de l'emprunteur sur le long terme. Dans ces cas de figure où peu de solutions alternatives existent, les pauvres préfèrent souvent pouvoir disposer de recours de ce type plutôt que de les éviter complètement.

L'entraide consiste en une autre façon dont le secteur informel opère dans le cadre de relations sociales. Elle est couramment pratiquée, notamment entre les membres d'une même famille et entre amis, et souvent avec des conditions indéfinies (et donc adaptables). Lorsque des parents n'ont pas les moyens de financer les frais de scolarité de leurs enfants, des membres de la famille, ou même des amis, peuvent ainsi parfois intervenir. Ces formes d'assistance créent des dettes morales, c'est-à-dire une obligation de réciprocité dans le futur. Elles ne sont pas nécessairement remboursées en espèces (ou, pour reprendre l'exemple ci-dessus, en frais de scolarité) mais peuvent l'être sous une forme complètement différente, par exemple sous forme de travail, en prêtant des animaux ou en prenant soin d'un enfant. C'est une forme d'instrument collectif qui n'est pas directement financier et qui offre des retours qui ne peuvent être calculés en amont ; pour autant, elle implique bien un engagement à repayer et les dettes ainsi formées ne peuvent être esquivées : elles créent en effet des relations de réciprocité qui pourront être mises à profit le moment venu. Dans le cas d'Enayet (voir encadré 2.4), les prêts contractés par ses parents n'ont jamais été remboursés en totalité et étaient même en voie d'être

« pardonnés », mais la désapprobation générale rappelle aux emprunteurs qu'ils restent redevables des sommes empruntées.

Les relations sociales dans lesquelles s'inscrivent les services financiers informels sont à la fois l'une de leurs plus grandes forces et l'une de leurs plus grandes faiblesses. À ceux qui sont en mesure de gérer correctement la « négociabilité », elles assurent en particulier flexibilité et réactivité dans la gestion des risques, tout en facilitant l'investissement productif et la constitution d'un patrimoine. De telles relations ne conviennent cependant pas à tous. Les personnes les plus pauvres sont moins capables de s'engager de cette manière, car elles ne peuvent pas assurer la réciprocité mais seulement être les bénéficiaires d'aide de temps à autre.

Créer des services financiers de meilleure qualité au service des pauvres

L'état actuel des services financiers destinés aux personnes pauvres tel qu'il a été dépeint dans ce chapitre a de nombreuses conséquences, très largement positives, pour la microfinance. Prises dans leur ensemble, elles laissent penser que la microfinance a d'importantes possibilités de développement, aussi bien en termes quantitatifs que qualitatifs :

• Premièrement, on constate une très forte demande de services financiers parmi les populations pauvres. Celle-ci se profile à travers l'intensité avec laquelle les ménages pauvres utilisent tous les outils financiers dont ils disposent.

• Deuxièmement, cela signifie que cette forte demande n'en reste pas moins en partie insatisfaite, aussi bien en ce qui concerne le volume que la qualité. La preuve en est l'échec des outils existants, pour la plupart informels, à satisfaire pleinement les besoins financiers des personnes pauvres, ainsi qu'au faible niveau de fiabilité qui caractérise l'intermédiation informelle et le nombre encore très modeste de personnes pauvres effectivement couvertes par les IMF et les autres prestataires formels.

• Troisièmement, il semblerait donc qu'une grande partie de la demande émanant des personnes pauvres ne concerne *pas* les produits et les services sur lesquels le secteur de la microfinance a mis l'accent au cours de trois premières décennies de son existence. En particulier, il est possible que la demande pour des services d'épargne (et d'assurance) dépasse la demande de prêts, que la demande de prêts personnels consommation et trésorerie dépasse la demande de prêts à l'investissement dans des micro-entreprises, et que la demande de services d'épargne, d'emprunt et d'assurance à long terme est au moins aussi forte que la demande de services d'épargne et de prêts à court terme.

• Quatrièmement, cela signifie qu'une grande partie des méthodes déjà développées par la microfinance seront pertinentes pour répondre à cette demande. Les techniques pour se rapprocher des clients et leur permettre

d'effectuer des transactions de manière fréquente, à travers des services bancaires sans agence comme ceux proposés lors des réunions hebdomadaires dans les villages ou les bidonvilles ou les services bancaires par téléphone mobile, demeurent essentielles. De même, il restera essentiel de permettre la constitution d'un capital important grâce à l'épargne de toutes petites sommes, que ce soit par le biais de dépôts et de remboursements sur une base hebdomadaire comme le font Grameen et certains groupes villageois, ou sur une base quotidienne, avec des agents ambulants. Il convient en particulier de s'assurer de conserver et de renforcer le niveau particulièrement élevé de fiabilité et de transparence que garantissent les IMF par rapport aux dispositifs de finance informelle.

• Cinquièmement, cela montre que la microfinance devra améliorer et élargir la gamme de ses produits et ses systèmes de distribution. Il faudra en particulier trouver des moyens de rendre plus flexibles les conditions de prêt et les calendriers de remboursement (tout en assurant un niveau adéquat de discipline) et, d'autre part, trouver des moyens de permettre aux pauvres de s'engager dans une intermédiation à plus long terme, grâce à des plans d'épargne à long terme (y compris des services d'assurance et des plans de retraite) et des échéances de prêt supérieures aux six mois à un an actuellement dominantes pour les microcrédits.

• Sixièmement, il s'avère que la demande de services financiers émanant des personnes pauvres peut être assez similaire d'une région à l'autre, ce qui permet d'envisager de proposer des produits standardisés pour répondre aux besoins de base en veillant simplement à adapter ces produits aux spécificités locales. On constate notamment une grande similarité des besoins en services financiers dans les deux pays d'Asie du Sud étudiés et l'Afrique du Sud alors que ces pays ont pourtant une histoire, une culture et un niveau de développement économique et financier très différents.

Un défi majeur pour les fournisseurs de services formels consistait à se rapprocher suffisamment des populations pauvres pour rivaliser avec la proximité et la fréquence d'usage des outils informels. Les outils informels resteront les plus intéressants en la matière et il serait insensé de penser que les services formels puissent les supplanter complètement. En trouvant des moyens pour contacter leurs clients là où ils se trouvent, dans les villages et les bidonvilles, et aussi souvent que possible, par le biais de tâches de routine quotidiennes ou hebdomadaires, de la téléphonie mobile et d'agents bancaires, les fournisseurs de services formels devraient être en mesure de prendre une plus grande part du marché de l'intermédiation financière quotidienne des pauvres qu'ils n'en ont à l'heure actuelle. Parmi les innovations récentes qui les y aideront, l'on compte les services bancaires par téléphone mobile ainsi que les réglementations autorisant les banques à opérer par l'intermédiaire d'agents, que ce soit sous la forme de « correspondants bancaires » ambulants comme en Inde ou d'une activité supplémentaire pour les boutiques locales, comme c'est le cas au Brésil.

Un autre défi pour les fournisseurs du secteur formel consiste à rendre les produits plus souples, afin qu'ils puissent mieux répondre à l'irrégularité des flux de trésorerie des clients pauvres. Ici encore, il y a lieu d'être optimiste : guidés par des inquiétudes en matière de contrôle interne et un souci justifié de simplicité, les pionniers du microcrédit ont commencé par établir des échéanciers très rigides, avec un rythme de remboursements hebdomadaire, comme c'est le cas chez Grameen. Avec l'expérience et une utilisation ingénieuse de moyens technologiques, les acteurs de la microfinance sont à présent en mesure de proposer des « livrets » d'épargne, c'est-à-dire des comptes d'épargne sur lesquels les clients peuvent déposer ou retirer à tout moment les sommes souhaitées, ainsi que des systèmes plus souples de remboursement de prêts, tout du moins pour prêts de montants modestes.

Comme il s'agit d'institutions permanentes, il est beaucoup plus facile pour les IMF et les autres fournisseurs du secteur formel de proposer des services d'intermédiation à long terme. Les plans d'épargne formels destinés aux pauvres (dont les assurances-vie et assimilés et les plans de retraite) représentent un potentiel de croissance énorme pour la microfinance. Ces produits offrent la discipline que les pauvres recherchent le plus souvent lorsqu'ils utilisent des dispositifs collectifs tels que les AREC mais avec une valeur ajoutée supplémentaire : en portant sur des durées beaucoup plus longues, ils permettent de constituer une épargne beaucoup plus conséquente. Ils peuvent également proposer un « guichet unique » pour ce type de services. En Afrique de l'Est, il est fréquent d'appartenir à plusieurs AREC à la fois, leurs durées, leurs fréquences et leurs montants de cotisation différents permettant aux utilisateurs de subvenir à leurs différents besoins de manière adéquate : consommation courante de la semaine, loyers payés sur une base trimestrielle, frais de scolarité payés tous les ans… Ce spectre d'usages peut être couvert, et dans des conditions plus fiables, par un fournisseur formel qui est en contact régulier avec ses clients.

Ces défis valent bien les efforts des fournisseurs de la finance formelle. La finance informelle, grâce à laquelle les personnes pauvres gèrent la majeure partie de leurs finances, pâtit parfois d'un manque de fiabilité et d'un horizon temporel trop limité, ne permettant donc pas de se constituer une épargne importante. Ce sont là les lacunes majeures de ce type de services et le secteur formel est en mesure de proposer de meilleurs services, et devrait le faire. La question de la fiabilité, c'est-à-dire du fait de s'assurer que les contrats conclus sont honorés, est fondamentale. Les pauvres vivent dans des environnements en constante évolution. La plupart ne disposent pas de flux de trésorerie stables ou *fiables*, et leurs conditions de logement aussi bien que leur situation sur le plan environnemental ou social sont affectées par la même insécurité. En proposant des outils financiers plus fiables, les fournisseurs formels pourront augmenter de façon sensible la capacité des pauvres à planifier et à envisager un avenir au-delà du court terme. Il faut pour cela que les produits soient proposés en temps

opportun et dans des conditions claires, que leurs modalités soient respectées et que les clients aient la possibilité de poser facilement des questions et de demander réparation.

S'il fallait définir un « menu » minimum de services financiers destinés à *l'ensemble* des clients pauvres de cette seconde décennie du XXIe siècle, celui-ci comprendrait idéalement un livret d'épargne, des prêts souples de faible montant (permettant une gestion de trésorerie à court et à moyen terme), des prêts à moyen terme (d'une durée allant jusqu'à trois ans) avec des échéanciers de remboursement adaptés aux flux de trésorerie des ménages, et un système de plan d'épargne basé sur un engagement à moyen/long terme. Les techniques pour ce faire évoluant très rapidement, les fournisseurs devraient envisager d'ajouter les couvertures retraite et prévoyance, en commençant par les risques les plus faciles à calculer, tels que l'assurance-vie, puis envisager éventuellement les couvertures plus difficiles, comme les assurances santé et agriculture. Les fournisseurs devraient aussi apprendre comment proposer des prêts à plus long terme à certains segments de clientèle bien choisis : des prêts bien adaptés aux flux de trésorerie de l'activité pourraient permettre de financer des investissements productifs tandis que des prêts collant à la capacité de remboursement des ménages (démontrée sur la base d'antécédents de crédit) pourraient être utilisés pour financer de gros investissements marquant des changements de vie (logement, appareils ménagers et éducation). Rien dans l'histoire de la microfinance ne donne à penser qu'il ne serait pas possible de proposer ce type de services à une majorité des ménages les plus pauvres du monde d'ici la fin de la décennie.

Références

Banque mondiale (2005), *Environment Matters: Annual Review*, Banque mondiale, Washington.

Bertrand M., Mullainathan S. et Shafir E. (2004), « A Behavioral Economics View of Poverty », *American Economic Review*, vol. 94, n° 2, p. 419-423.

Chaia A., Dalal A., Goland T., Gonzalez M.-J., Morduch J. et Schiff R. (2009), « Half the World Is Unbanked », Financial Access Initiative Framing Note, Financial Access Initiative, New York.

Cohen M. (2012), « The Emerging Market-Led Microfinance Agenda », PoP Briefing Note, n° 25, MicroSave, Lucknow.

Collins D. et Leibbrandt M. (2007), « The Financial Impact of HIV/AIDS on Poor Households in South Africa », *AIDS*, vol. 21 (suppl. 7), p. S75-S81.

Collins D., Murdoch J., Rutherford S. et Ruthven O. (2009), *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on $2 a Day*, Princeton University Press, Princeton.

FinMark Trust (2003), *FinScope Survey South Africa*, FinMark Trust, Johannesburg.

Genesis Analytics (2005), « A Regulatory Review of Informal and Formal Funeral Insurance Markets in South Africa » – www.finmark.org.za.

Helms B. (2006), *Access for All: Building Inclusive Financial Systems*, CGAP, Washington.

Kuyasa Fund (2005), *Kuyasa Fund: Community-Based Lending*, FinMark Trust, Marshalltown.

Microcredit Summit Campaign (2011), « The State of the Microcredit Summit Campaign Report 2011 », Microcredit Summit Campaign, Washington.

MicroSave (2010*a*), « Borrowing to Save: Perspectives from Portfolios of the Poor », PoP Briefing Note, n° 3, MicroSave, Lucknow.

MicroSave (2010*b*), « Grameen II and Portfolios of the Poor », PoP Briefing Note, n° 7, MicroSave, Lucknow.

MicroSave (2010*c*), « How Do the Poor Deal with Risk? », PoP Briefing Note, n° 3, MicroSave, Lucknow.

MicroSave (2010*d*), « Living on $2 a Day », PoP Briefing Note, n° 1, MicroSave, Lucknow.

MicroSave (2010*e*), « The "Triple-Whammy" of Poverty: Lessons from Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on $2 a Day », PoP Briefing Note, n° 1, MicroSave, Lucknow.

Rutherford S. (1999), « Savings and the Poor: The Methods, Use and Impact of Savings by the Poor of East Africa », MicroSave, Lucknow.

Rutherford S., avec Arora S. (2009), *The Poor and Their Money*, Practical Publishing, Rugby.

Rutherford S., avec Sinha S.-K. et Aktar S. (2001), *Buro Tangail Product Development Review*, BURO et DFID, Dhaka et London.

Wright G.-A.-N (2005), « Designing Savings and Loan Products », MicroSave, Lucknow.

Chapitre 3

Le rôle de l'État et des fournisseurs de services financiers dans l'inclusion financière [1]

Stefan STASCHEN et Candace NELSON

Adapter un système financier à l'échelle d'un pays pour lui permettre de mieux fonctionner au bénéfice des populations pauvres implique des efforts conjugués de la part d'acteurs tant publics que privés. La reconnaissance par les pouvoirs publics et le secteur des services financiers de l'importance d'améliorer l'inclusion financière est une chose relativement récente, et tout à fait louable. Mais l'inclusion financière n'est pas simplement une question de chiffres et ne se résume pas à attirer un nombre croissant de clients vers un éventail de fournisseurs de services financiers. Une inclusion financière « responsable » permet d'améliorer l'accès aux services financiers sans augmenter les risques pour les clients, car elle permet à ces derniers d'y souscrire en connaissance de cause, en opérant des choix éclairés sur la base des informations qui leur sont fournies. Cette approche, qui regroupe des partisans de plus en plus nombreux aussi bien parmi les acteurs publics que les acteurs privés, exige des efforts coordonnés de la part de ces deux catégories d'intervenants. Les États élaborent des règles et des politiques qui façonnent le comportement au sein des marchés financiers, exerçant une large influence allant de l'infrastructure à des obligations légales en matière d'inclusion financière. Les acteurs du secteur se mobilisent autour des codes de conduite destinés à améliorer la transparence et le traitement équitable des consommateurs et mesurent

1. Kate Lauer a contribué à ce chapitre.

leur performance sur la base de critères de nature financière, sociale et environnementale. Les deux sphères partagent la responsabilité de développer une finance « responsable », en construisant l'inclusion financière en y ancrant solidement la notion de protection du consommateur.

Ce chapitre décrit les rôles respectifs joués dans la promotion de l'inclusion financière par l'État (à travers ses politiques, sa réglementation et d'autres moyens de soutien d'un secteur financier stable) et par le secteur financier (par le biais de normes et de directives). Leurs activités, quoique distinctes, se chevauchent parfois. Par ailleurs, il met en valeur l'importance des fonctions de coordination et de plaidoyer au sein du système financier. Ce chapitre fournit une perspective générale sur les rôles respectifs du gouvernement et du secteur des services financiers, qui ont principalement trait aux règles formelles régulant le système financier [1]. Des informations plus détaillées sur les spécificités de la réglementation figurent dans le chapitre 17. Ce chapitre présente ainsi un intérêt particulier pour les décideurs politiques, les associations sectorielles, les fournisseurs de services financiers, ainsi que pour d'autres intervenants qui souhaitent comprendre à quoi ressemble un environnement propice au développement de services financiers inclusifs.

Le rôle de l'État dans l'inclusion financière

La microfinance est à présent considérée comme faisant partie intégrante de tout système financier inclusif. Par conséquent, l'inclusion financière est devenue un objectif politique majeur qui rejoint les piliers traditionnels de la stabilité monétaire et financière, au même titre que d'autres objectifs réglementaires tels que la protection des consommateurs (Hannig et Jansen, 2010).

L'État comme faiseur de règles

L'inclusion financière est un objectif politique qui est de plus en plus largement adopté par les gouvernements des différents pays. Selon les données fournies par l'enquête Financial Access 2010 (CGAP, 2011), dans 90 % des cas, la principale autorité de tutelle en matière financière compte au moins

1. Comme nous l'avons évoqué au chapitre 1, les règles formelles sont généralement du ressort de l'État ou des acteurs de la filière. On y retrouve la réglementation primaire (les lois), adoptée par le corps législatif ou d'origine judiciaire ; la réglementation secondaire (les règlements, les directives réglementaires et les circulaires), publiée par une agence publique ou un organe exécutif en vertu d'une loi ; et toute autre disposition juridique s'appliquant aux fournisseurs de services financiers et aux autres acteurs du système financier. Les règles formelles englobent également des directives en matière de protection des consommateurs et les normes et principes internationaux qui guident les autorités de tutelle nationales et les agences de contrôle mais aussi les normes sectorielles, les codes de conduite volontaires et d'autres principes qui guident les actions des fournisseurs de services financiers, même s'ils ne sont pas nécessairement contraignants d'un point de vue juridique.

certains aspects du programme d'inclusion financière dans ses compétences. En outre, « *en tant que faiseurs de règles, les pouvoirs publics décident non seulement quels efforts peuvent être entrepris en vue de promouvoir l'inclusion financière, mais aussi par qui, comment et quand. Outre l'élaboration des règles prudentielles et de protection du consommateur, les gouvernements peuvent autoriser la mise en œuvre de modèles novateurs de gestion de l'inclusion financière, notamment en autorisant de nouveaux acteurs à pénétrer le secteur des services financiers* » (Ehrbeck, Pickens et Tarazi, 2012 p. 6). Plutôt que de fournir directement des services financiers, le rôle de l'État consiste à maintenir la stabilité macroéconomique et à fournir des cadres réglementaires et de contrôle approprié (voir Duflos et Imboden, 2004). L'hypothèse de base d'un secteur privé acteur central de fourniture de services financiers tient toujours mais il y a eu une prise de conscience des raisons qui font que les forces du marché ne peuvent pas parvenir à l'objectif d'améliorer l'inclusion financière en l'absence d'un environnement favorable, du soutien d'une infrastructure adéquate, d'un niveau convenable de protection des consommateurs et d'une capacité financière suffisante.

L'élaboration de politiques est un processus complexe faisant appel à différents acteurs qui ont recours à une multitude d'outils et de stratégies pour promouvoir l'inclusion financière. Les décisions politiques déterminent l'affectation des ressources et la manière d'établir les priorités au sein des institutions politiques, économiques et sociales. Les politiques sont conçues en vue de guider les décideurs et d'atteindre un objectif visé. Elles décrivent généralement des principes généraux, mais n'ont pas force de loi [1].

Les décideurs reconnaissent le potentiel qu'offre le développement d'un secteur des services financiers plus inclusif en termes de croissance économique et de réduction de la pauvreté. Ce faisant, ils reconnaissent également trois principaux obstacles à l'inclusion financière :

- les obstacles du côté de l'offre tels que les coûts de transaction, l'incapacité à suivre les antécédents financiers des individus, et le manque de connaissances quant à la façon de servir les clients les plus pauvres ;
- les obstacles du côté de la demande qui limitent la capacité des individus à accéder aux services et aux produits disponibles, y compris des facteurs socio-économiques et culturels, le manque de systèmes formels d'identification, et les faibles niveaux de maîtrise des notions financières par les pauvres (AFI, 2010) ;
- un cadre réglementaire insuffisant, notamment en termes de mécanismes de protection des consommateurs, ce qui entrave la qualité et la quantité de produits et services financiers.

Les règles formelles sont principalement élaborées par le pouvoir législatif (généralement le parlement), l'administration publique (le ministère et

1. Dans certains cas, les acteurs du marché peuvent être tout aussi concernés par les déclarations publiques du régulateur (concernant des orientations par exemple) que par les dispositions légales en vigueur.

l'administration concernés) et les autorités réglementaires (la banque centrale ou une autre autorité de tutelle). Dans le domaine de la microfinance, le processus législatif débute habituellement par une discussion essentiellement technique entre les experts et l'autorité réglementaire [1], mais dépend *in fine* du soutien apporté par le pouvoir législatif à la mise en œuvre de changements juridiques. Commencer bien en amont par expliquer aux législateurs la raison d'être des règles proposées et les objectifs visés peut permettre de surmonter d'éventuelles résistances et de créer les conditions d'une compréhension commune de ce qui doit être fait pour parvenir à aboutir sur un environnement propice au développement de services financiers pour les populations pauvres.

Une infrastructure en support

L'État a traditionnellement joué un rôle important dans la disponibilité de l'infrastructure et de surveillance. L'infrastructure aval comprend des points d'accès clients, tels que les bureaux de poste, les guichets automatiques, les terminaux de paiement électronique et les agents de crédit, qui sont tous soumis à des règles et réglementations spécifiques. L'infrastructure amont comprend les chambres de compensation automatisées, les systèmes de règlement en temps réel, les commutateurs de paiement et les réseaux de distribution automatique de liquidités (voir chapitre 18). En raison notamment de l'importance croissante des modèles de services bancaires sans agences, l'infrastructure de système de paiement a suscité beaucoup d'intérêt car elle constitue la base pour la prestation de services financiers à coût réduit. Si ces systèmes ne sont pas gérés par l'État (par exemple, par la banque centrale), *a minima* l'État les entretient et en fixe le cadre opérationnel général.

Outre l'infrastructure de distribution de services, plusieurs autres fonctions d'appui doivent être envisagées dans le champ de l'action publique en matière d'inclusion financière. Des centrales de risques/bureaux d'information sur le crédit permettent par exemple d'établir les antécédents des clients en matière de crédit et de réduire ainsi le risque encouru par les fournisseurs de services financiers qui servent ces bénéficiaires ; un fonds de garantie des dépôts protège les clients contre la perte de leur épargne ; et un système de cadastre facilite l'accès aux prêts utilisant les terrains comme garantie.

Des infrastructures non financières ont également une incidence sur l'inclusion financière. Participent ainsi au processus d'accès aux marchés financiers : les routes qui permettent de se rendre au point de service le plus proche, le réseau électrique qui permet de recharger les téléphones mobiles ou d'alimenter des systèmes de communication en temps réel entre les régions éloignées, les agents, les sièges sociaux et les systèmes nationaux d'identité. Dans tous ces domaines, le gouvernement joue un rôle crucial, soit en tant que fournisseur, soit en tant qu'autorité de réglementation et promoteur.

1. Dans de nombreux cas, les bailleurs de fonds jouent un rôle clé.

La promotion de l'épargne par le biais de paiements de l'État vers les personnes

L'État joue un rôle potentiellement important dans la promotion de l'épargne et peut en catalyser le volume en transférant les paiements des prestations sociales, des traitements des fonctionnaires et des retraites vers les canaux électroniques et en s'assurant que ces canaux sont liés à des comptes basiques et facilement accessibles. Sa politique en matière de filets sociaux de sécurité et de paiements dits « de l'État vers les personnes » (en anglais *government-to-person*, G2P) peut donc avoir un impact important sur la viabilité des canaux de distribution innovants et permettre d'attirer davantage de clients dans le secteur financier formel. Les paiements G2P sont avantageux aussi bien pour l'État que pour les pauvres car ils peuvent être effectués par voie électronique à un coût moindre, tout en évitant les « fuites » (Pickens, Porteous et Rotman, 2009 ; voir encadré 3.1).

Encadré 3.1

Un partenariat entre une banque et un réseau de petits commerçants

L'État mexicain cherche à assurer une exploitation optimale de l'infrastructure existante, notamment en matière d'épargne et de services de paiement G2P. La loi de finances pour 2010 publiée par le ministère des Finances précisait que tous les paiements gouvernementaux (gérés principalement par le ministère du Développement social) devaient être effectués par voie électronique à partir de 2012. Pour atteindre cet objectif, l'État mexicain a mis à contribution ses capacités techniques existantes. Dans les zones dépourvues d'accès aux services financiers, il a cherché à atteindre les populations par le biais d'un réseau de 23 000 boutiques communautaires avec son programme de transfert conditionnel de fonds, Oportunidades, et les services d'épargne d'une banque publique.

Source : Almazan, 2010.

La protection des consommateurs

Dans un environnement de produits financiers et de services de plus en plus complexes, il est important d'assurer une protection efficace des clients afin de garantir la viabilité globale du système financier [1]. Il s'agit de réduire le risque auquel peuvent être exposées les personnes vulnérables et à faible revenu, ayant peu d'expérience de la finance formelle et dont le niveau de maîtrise des notions financières élémentaires et de compétence financière est faible lorsqu'elles ont recours aux services proposés par le secteur formel.

1. Cette section s'appuie sur l'analyse effectuée par Brix et McKee (2010) ; Chien (2012).

Grâce à des instruments juridiques et répressifs, l'État joue un rôle clé pour assurer que les institutions financières ne compromettent pas la protection des clients en abusant des informations, des connaissances et du pouvoir qu'elles détiennent. Une réglementation efficace en matière de protection des consommateurs, appliquée de manière équitable à l'ensemble des fournisseurs de services financiers, peut faciliter la comparaison entre produits et favoriser une concurrence saine. À terme, cela entraînera une amélioration des produits et des pratiques. Malgré les capacités limitées en matière de réglementation et de supervision et les défis en matière d'exécution des contrats dans les pays où le besoin de microfinance se fait le plus sentir, les pouvoirs publics ont le pouvoir de contraindre les fournisseurs de services financiers à divulguer les prix et d'autres caractéristiques des produits de crédit d'une manière cohérente, en utilisant la terminologie et les définitions prescrites. Ils peuvent définir des règles relatives à la protection de la vie privée du client, des mécanismes de recours extrajudiciaire ou des règles relatives à la sécurité de stockage et de transmission de données en vue de protéger les fonds des clients et les informations les concernant (AFI, 2011). Quelques exemples de règlements en matière de protection des consommateurs sont exposés ci-après :

- La Banque nationale du Cambodge exige des institutions de microfinance (IMF) qu'elles appliquent leurs taux d'intérêt sur une base dégressive plutôt que constante.
- En Afrique du Sud, le National Credit Act combat le surendettement et les prêts irresponsables en définissant ces notions dans la loi. Il établit des règles claires régissant différentes pratiques, dont la divulgation d'informations, l'évaluation de crédit et les pratiques publicitaires.
- Les autorités indonésiennes exigent des fournisseurs de services financiers réglementés qu'ils aient des procédures écrites et un service formel de traitement des réclamations.

Pour les pays qualifiés d'« environnements à faible accès » (où les niveaux d'accès aux services financiers et de maîtrise des notions financières sont faibles et où les autorités réglementaires sont confrontées à des fortes contraintes en termes de capacités), CGAP (le Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres) recommande aux pouvoirs publics de poursuivre trois objectifs de base en matière de protection des consommateurs : la transparence, un traitement équitable et des procédures de recours efficace (Chien, 2012 ; Brix et McKee, 2010) [1].

1. CGAP est un important fournisseur d'informations et acteur de la coordination dans les services financiers pour les pauvres. Il s'agit d'un organisme de coordination sectorielle qui est hébergé au sein de la Banque mondiale. CGAP se concentre sur « *l'élaboration de politiques et la recherche et représente plus de trente agences de développement et fondations privées qui partagent une mission commune, celle de réduire la pauvreté. CGAP fait de la veille sur le marché, diffuse des normes, développe des solutions innovantes et propose des services de conseil aux gouvernements, aux fournisseurs de services financiers, aux bailleurs de fonds et aux investisseurs* ». Voir www.cgap.org.

La notion de *transparence* fait référence à une divulgation très large des modalités des produits concernés, y compris des tarifs, des frais et des clauses d'inexécution. Lorsque les règles en termes d'obligations d'information exigent que tous les fournisseurs de services financiers proposant les mêmes produits utilisent des formules standards ainsi qu'un langage simple pour communiquer les frais applicables, les consommateurs sont plus à même de comparer les produits. Les exigences d'information des consommateurs sont perçues comme étant plus en harmonie avec une approche de marché et plus efficaces pour réduire les coûts pour les emprunteurs que des plafonds de taux d'intérêt obligatoires (Brix et McKee, 2010).

La transparence vise deux objectifs interdépendants : d'une part, améliorer le niveau de *compréhension des consommateurs*, en permettant à ces derniers de comprendre et de choisir des produits appropriés et, d'autre part, d'améliorer la *concurrence sur le marché*, laquelle est stimulée quand les consommateurs ont la possibilité d'effectuer des choix éclairés. La réglementation relative aux informations fournies au client doit régir à la fois le contenu et la manière dont ce contenu est diffusé pour assurer sa bonne compréhension par les clients. La communication des différentes composantes des coûts et des autres modalités des produits risque de noyer les consommateurs dans un surplus d'informations et s'avérer contraire à l'objectif visé, qui consiste à améliorer leur compréhension. Par exemple, les créanciers en Arménie sont tenus d'informer oralement les consommateurs sur les coûts, les risques et les obligations liés à tout service financier. Une fiche de synthèse standardisée sur les coûts et modalités des produits qui est utilisée par tous les fournisseurs de services financiers constitue l'un des outils les plus utiles pour s'assurer que les consommateurs disposent d'informations qu'ils sont à même de comprendre et de comparer. Des formulaires types sont également plus faciles à utiliser pour les fournisseurs de services financiers, notamment les plus petits et moins sophistiqués, car ils permettent d'économiser du temps et des ressources en évitant à ceux-ci d'avoir à élaborer leurs propres formulaires en vue de répondre aux exigences réglementaires en matière d'information des clients (Chien, 2012).

Pour que la réglementation en matière d'information des clients soit pertinente, il est essentiel de garder à l'esprit les besoins du consommateur individuel. La tarification des prêts constitue un bon exemple. Étant donné que les taux d'intérêt nominaux ne reflètent pas le coût total d'un prêt, la réglementation doit prévoir que les tarifs soient obligatoirement donnés suivant une ou plusieurs des méthodes décrites ci-après : (1) le coût financier total du crédit, (2) l'échéancier de remboursement et (3) le taux effectif global (TEG), qui indique le coût annuel du crédit (pour le TEG, voir chapitre 9). Bien que l'utilisation du TEG permette d'effectuer plus facilement des comparaisons, le coût total du prêt et la fréquence des remboursements pourraient être plus faciles à comprendre pour les clients à faible revenu. Les données limitées dont nous disposons semblent indiquer

que les emprunteurs ont tendance à se concentrer sur le montant des versements plutôt que sur les taux d'intérêt, leur principale préoccupation étant de savoir si leurs flux de trésorerie pourront couvrir les paiements de prêt (Chien, 2012). Au Pérou et au Ghana, les décideurs politiques ont par exemple fait le choix de normaliser le calcul du TEG en collaboration avec les autorités de tutelle afin de répondre spécifiquement aux contraintes en termes de capacité des institutions formelles de plus petite taille. Une déclaration mensuelle du TEG est une autre option pratique qui a été introduite aux Philippines. Une déclaration du TEG sur une base mensuelle peut être plus appropriée dans le cadre des prêts de moins d'un an, tout en étant plus compréhensible pour les consommateurs (Chien, 2012).

La notion de *traitement équitable* a trait au comportement éthique des employés, la vente de produits appropriés et de pratiques commerciales et de recouvrement acceptables. Les règles qui interdisent la publicité mensongère contribuent à la transparence en poussant les fournisseurs à communiquer des renseignements obligatoires. Les codes de déontologie permettent de se prémunir contre des réponses trop agressives aux défauts de paiements. La tolérance zéro du défaut de paiement, ce qui est une pierre angulaire de la performance des institutions, peut mener à des pratiques abusives de recouvrement dont les effets sur les ménages pauvres peuvent s'avérer néfastes. En Inde, au Ghana et dans d'autres pays, les autorités réglementaires ont défini des règles de recouvrement équitable qui interdisent le recours à l'intimidation et à la coercition.

L'*efficacité des recours* est impérative pour que les consommateurs accordent leur confiance au système financier formel. Les consommateurs ont besoin de savoir qu'en cas de problème, ils ont un moyen de transmettre leurs griefs et de remédier aux problèmes qu'ils rencontrent. Les mécanismes de recours réservés aux clients, tels que les bureaux d'assistance spécialisés au sein des institutions financières, ne font pas que traiter les réclamations, ils traitent également les questions des consommateurs et peuvent aider ces derniers à mieux comprendre les informations divulguées. Cette fonction est parfois assumée par l'autorité de tutelle, et parfois par une association professionnelle du secteur, un médiateur ou une autre entité encore. Les règles régissant ces processus doivent préciser tous les aspects des réclamations clients, et notamment la méthode et le lieu de dépôt des réclamations et les délais de traitement. Les prestataires de services financiers doivent afficher ce type d'informations de manière claire et les communiquer directement aux clients.

Bien que les trois objectifs en question (la transparence, le traitement équitable et l'efficacité des recours) soient essentiels à la protection des consommateurs, il n'est pas forcément faisable ou pratique de les mettre en œuvre de manière simultanée. Une approche progressive d'élaboration d'un ensemble de politiques et de règlements relatifs aux informations à fournir aux clients peut être nécessaire, en tenant compte des coûts de mise en conformité encourus par le secteur et de la capacité de supervision des pouvoirs publics. Dans un contexte donné, le fait de s'attaquer aux

problèmes de transparence les plus essentiels mais qui n'ont pas encore été mis suffisamment en évidence peut constituer un bon point de départ. Au niveau des intermédiaires, les gouvernements peuvent cibler une compréhension plus large des consommateurs. Enfin, les autorités de tutelle peuvent renforcer le niveau de concurrence sur le marché en exigeant une large diffusion de mesures comparables en matière de coûts totaux (TEG par exemple) et de termes clés à travers la publicité et les médias, permettant aux forces du marché d'exercer une pression sur les fournisseurs de services financiers. Une diffusion étendue de nouvelles exigences d'informations, accompagnée d'un délai suffisant pour leur mise en œuvre, peut permettre de réduire les coûts de mise en conformité du secteur. Des études auprès des consommateurs peuvent être utilisées pour affiner les règles d'informations obligatoires à chaque étape du processus d'utilisation des services financiers et pour élaborer un système d'information qui devienne de plus en plus performant au fil du temps (Chien, 2012 ; voir encadré 3.2).

Cependant, même dans les cas prévus par la loi, une large application et l'exécution des règlements de protection des consommateurs peuvent s'avérer difficiles à réaliser en pratique. Un des défis qui se posent concerne la cohérence de l'application des règles et la coordination entre différentes autorités de tutelle, là où les compétences en matière de supervision sont partagées. La micro-assurance est un bon exemple de ce cas de figure (voir encadré 3.3).

Encadré 3.2

Encourager les parties prenantes à adopter de nouvelles règles

Le succès du régime d'obligation d'information du consommateur au Pérou est imputable en parite aux efforts considérables de la Surintendance des banques et assurances. Les régulateurs ont passé deux ans à négocier les règles en matière d'information obligatoire du consommateur avec les acteurs du secteur, réglant la question de coûts de mise en conformité et aidant les fournisseurs de services financiers à se familiariser avec des formules de calcul des TEG. Par ailleurs, une campagne d'envergure a été lancée en vue d'éduquer les consommateurs en matière de TEG et de s'assurer qu'ils comprennent les nouvelles règles en matière d'obligation d'information du consommateur. Les institutions financières péruviennes ont pour obligation de résoudre toutes les questions relatives au contenu d'un contrat avant sa signature. Elles doivent par ailleurs désigner un service que les clients pourront consulter pour toute question relative à la portée de contrats standards. Cette approche fait peser sur le fournisseur de services financiers la responsabilité de faire comprendre aux clients les dispositions du contrat. Cependant, elle ne dispense pas le régulateur de spécifier clairement quelles informations doivent être obligatoirement fournies aux clients et comment.

Source : Chien, 2012.

Encadré 3.3

Définir des politiques en matière de micro-assurance

Les décideurs politiques doivent comprendre les besoins en assurance des ménages à faible revenu et assurer que les politiques facilitent la fourniture de micro-assurance par le biais du marché. Ils peuvent engager le secteur de l'assurance et d'autres acteurs, tels que les assureurs et les réseaux non réglementés, dans un dialogue sur la micro-assurance et les impliquer dans une logique d'éducation du marché et de promotion de la micro-assurance. Les pouvoirs publics peuvent envisager d'appliquer un régime fiscal spécifique aux produits de micro-assurance. Les banques centrales et les ministères des finances sont de plus en plus engagés dans la promotion de l'apprentissage des notions financières élémentaires parmi les populations à faible revenu, les faibles niveaux d'information et de confiance constituant probablement le plus grand obstacle à l'adoption de l'assurance parmi celles-ci.

Source : Martina Wiedmaier-Pfister.

Développer la capacité financière des consommateurs

Bien qu'historiquement les pouvoirs publics aient mis l'accent sur la limitation des produits de crédit néfastes par le biais du plafonnement des taux d'intérêt et des annulations de dettes, l'accent est passé à la nécessité de responsabiliser les utilisateurs de services financiers, les informer et leur donner des outils pour protéger leurs droits (CGAP, 2010). Selon CGAP, la capacité financière des consommateurs, la réglementation et les codes de conduite sectoriels sont les trois principales stratégies de protection des consommateurs (McKee, Lahaye et Koning, 2011). Pour être en mesure de les exercer, les consommateurs ont besoin de connaître leurs droits. C'est notamment le cas du droit que les usagers ont à comprendre les choix de produits qui s'offrent à eux, souvent proposés par des fournisseurs de services financiers en situation de concurrence, ou encore du droit de choisir les services qui leur conviennent le mieux [1]. Les clients doivent pouvoir développer des relations avec les fournisseurs qui soient fondées sur un choix informé et non pas sur la crainte. Les clients mal informés et les fournisseurs de services financiers non supervisés peuvent saper l'impact des efforts en matière d'inclusion financière. Ce risque est particulièrement élevé dans des contextes de changements rapides, et souvent liés aux nouvelles technologies, sur le marché des services financiers. Compte tenu

1. La protection des consommateurs est souvent abordée en termes de droits et de responsabilités, aussi bien des fournisseurs de services financiers que des clients. Les clients ont besoin de développer leur capacité à évaluer les offres de produits ; pour ce faire, ils ont le droit de poser des questions et les fournisseurs ont la responsabilité d'y répondre de manière respectueuse.

des asymétries d'informations entre les fournisseurs de services financiers et les consommateurs, les pouvoirs publics peuvent aider à relever les défis éducatifs, réglementaires et financiers, liés au fait de donner aux consommateurs la capacité d'utiliser les services financiers de manière plus efficace et de participer à leur propre protection. Cependant, vu leur faible expérience dans ce domaine, les stratégies publiques visant à soutenir la finance responsable sont essentielles pour identifier les pratiques ayant déjà fait leurs preuves (voir encadré 3.4).

Encadré 3.4

Stratégies de compétence financière

En 2007, une enquête diligentée par le gouvernement ghanéen a révélé un faible niveau de connaissances en matière d'institutions, de services et de produits financiers dans la population adulte. Cet état de fait a amené le gouvernement à lancer en 2008 un programme d'éducation financière de base visant à susciter une prise de conscience parmi les consommateurs et à renforcer la confiance que ceux-ci accordent aux fournisseurs de services financiers. En 2009, une stratégie nationale en faveur de l'apprentissage des notions financières élémentaires et de la protection des consommateurs dans le secteur de la microfinance a été adoptée, portant sur les trois piliers de la compétence financière : connaître, comprendre et changer les comportements. Cette stratégie utilisait des ressources didactiques décrivant les produits clés et une exposition itinérante dans les zones rurales.

Source : AFI, 2011.

Le concept de capacité financière des consommateurs fait intervenir trois notions croisées : la maîtrise des notions financières, la compétence financière et l'éducation financière.

La *maîtrise des notions financières* désigne la capacité à comprendre des informations élémentaires sur les produits et les services financiers.

La *compétence financière* est la capacité à appliquer ces connaissances, à prendre des décisions éclairées et à gérer efficacement l'argent, aussi bien dans le présent que pour le futur. Elle inclut la capacité à épargner, emprunter et dépenser de manière avisée, de générer des flux de trésorerie plus stables et de faire face aux défis associés aux événements coûteux du cycle de vie (voir encadré 3.5). Les défis de la gestion financière personnelle ne sont jamais figés, pas plus que le sont les solutions, compte tenu, notamment, du caractère imprévisible et saisonnier des revenus, qui est chose courante parmi les populations pauvres. La compétence financière est un état évolutif de compétences soumis à l'évolution constante des circonstances personnelles et économiques.

Encadré 3.5

Culture financière de base en Fédération de Russie

En Russie, une étude a cherché à analyser les conséquences d'une meilleure maîtrise des notions financières de base sur l'utilisation de produits financiers et sur la façon dont les individus planifient leurs finances. Elle a révélé une relation positive entre culture financière et participation aux marchés financiers et une corrélation inverse avec l'utilisation de sources informelles d'emprunt. Les individus dont le niveau de culture financière était plus élevé étaient nettement plus susceptibles de disposer de revenus non dépensés en fin de mois et d'un pouvoir d'achat plus élevé. La relation entre culture financière et disponibilité de revenus non dépensés était encore plus nette lors de la récente crise financière, ce qui laisse à penser qu'une plus grande maîtrise des notions financières permet de mieux préparer les individus à faire face à des chocs macroéconomiques.

Source : Klapper, Lusardi et Panos, 2012.

L'*éducation financière* est un outil essentiel, associé à l'expérience de l'utilisation des services financiers, de l'apprentissage des notions financières de base et au renforcement de compétences financières. Elle permet d'initier les personnes aux bonnes pratiques de gestion financière en ce qui concerne les revenus, les dépenses, l'épargne, l'emprunt et l'investissement. Son pouvoir réside dans sa capacité à être utile à tout un chacun, depuis les personnes qui envisagent de cesser de conserver leurs économies « sous le matelas » aux groupes d'épargne cherchant à comparer les caractéristiques des comptes de banques concurrentes. En répondant à des objectifs multiples et interdépendants, l'éducation financière favorise la gestion financière personnelle, l'adoption et l'utilisation des produits, la sensibilisation et la protection des consommateurs.

L'éducation financière ne pourra être pertinente que si elle est adaptée au public qu'elle cible. Dans le cadre de l'éducation financière, des groupes cibles peuvent être définis en fonction de l'âge, du sexe, de la situation professionnelle, ou encore de l'utilisation d'un produit financier donné. L'éducation financière qui cible les jeunes portera ainsi généralement sur des questions telles que savoir négocier des dépenses avec ses parents, la valeur de l'épargne et la planification de l'avenir.

Enfin, l'éducation financière doit être couplée à de l'expérience pratique pour s'assurer que les consommateurs deviennent capables en matière de finances. Les consommateurs doivent être à même de choisir et d'utiliser des produits et services financiers pour en comprendre pleinement les avantages.

Les stratégies d'inclusion financière

Une stratégie d'inclusion financière définit une vision claire et partagée par les décideurs politiques et les autres parties prenantes de la réalisation d'un secteur financier inclusif. Par ailleurs, elle sensibilise et engage les intervenants à l'importance de pratiques financières saines et établit les moyens de communication et de coordination nécessaires pour éviter toute lacune ou efforts redondants (Porter, 2011). En 2010, 45 % des pays participant à l'enquête Financial Access 2010 disposaient d'un document stratégique sur la promotion de l'inclusion financière (voir encadré 3.6). Les autorités de tutelle des pays disposant d'une stratégie d'inclusion financière voient par ailleurs leur domaine de compétence étendu à davantage de sujets ayant trait à l'inclusion financière et disposent de plus de ressources et de personnel pour travailler sur ces questions (CGAP, 2010).

Encadré 3.6

Inclusion financière au Mexique

Dans le cadre de son Plan national de développement 2007-2012, le gouvernement mexicain a réformé les lois bancaires pour permettre aux entités non traditionnelles, et notamment aux agents bancaires, d'opérer dans les zones rurales. Les banques opérant sur des marchés de niche ont été autorisées à proposer de nouveaux types de services tout en étant soumises à des réglementations différentes de celles des banques traditionnelles. Le plan a également facilité la transformation progressive de petits organismes d'épargne et de crédit en des institutions de dépôts réglementées.

Source : AFI, 2011.

Les stratégies d'inclusion financière sont développées à travers un processus de consultation entre les principales parties prenantes de la question (l'État, les autorités de tutelle, les acteurs du secteur et des associations de consommateurs) et sont approuvées par l'organe public compétent en la matière. Elles partent généralement d'un diagnostic de l'état actuel du secteur pour assurer que les politiques sont élaborées sur la base de faits avérés et définissent des objectifs politiques, des stratégies et un plan d'action pour la mise en œuvre (Duflos et Glisovic-Mézières, 2008). Les stratégies d'inclusion financière doivent tenir compte de la capacité existante ainsi que de la nécessité de réformes et du renforcement des compétences (Porter, 2011).

Le processus en lui-même est important : il s'agit de réunir autour de la même table un large éventail d'acteurs dont le seul dénominateur commun peut être leur potentiel d'impact sur l'écosystème financier et les amener à s'entendre sur une vision commune pour le secteur. Le plan d'action pour la mise en œuvre doit tenir compte de tous les éléments du

système financier : les parties prenantes (les clients et les fournisseurs de services financiers et les produits qu'ils échangent), les règles (formelles et informelles) et les fonctions d'appui (l'infrastructure, le financement et l'information). Seul un effort concerté de tous les acteurs est susceptible d'avoir un impact significatif sur l'objectif global consistant à faire en sorte que les marchés fonctionnent au bénéfice des pauvres.

Les stratégies d'inclusion financière ont le potentiel pour aboutir à des processus d'élaboration des politiques qui soient mieux structurés et davantage fondés sur des preuves. Elles présentent cependant souvent certaines déficiences (extrait des études CGAP résumées dans Duflos, 2011) :

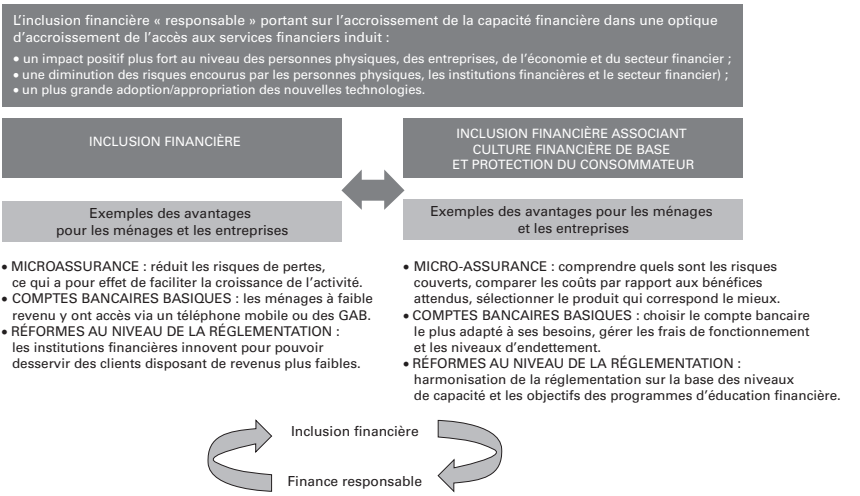
• De *nombreuses stratégies sont dictées par les bailleurs de fonds* : les gouvernements doivent avoir un fort intérêt à s'impliquer dans le processus et dans le résultat et se les approprier.

• Le *résultat est indissociable de la qualité de l'analyse* : parfois, le diagnostic n'inclut pas tous les acteurs et les institutions concernées ; l'analyse doit être effectuée par une équipe d'experts disposant d'un ensemble diversifié de compétences et être mise à jour régulièrement.

• La *vision commune ne tient pas suffisamment compte du contexte local* : cela est notamment le cas lorsque le plan stratégique est rédigé par un consultant international sans que les acteurs locaux aient été suffisamment impliqués.

• La *stratégie n'est pas largement diffusée ou mise à jour régulièrement* : le succès de la mise en œuvre dépend d'une large diffusion de la stratégie, d'une répartition claire des rôles, d'un financement suffisant et de la définition d'objectifs réalistes ; la stratégie doit être un « document évolutif ».

Figure 3.1 – *Stratégies d'inclusion financière et de finance responsable*



Source : Tata et Pearce, 2012.

Étant donné que nous ne savons pas comment le secteur se serait développé en l'absence de toute stratégie d'inclusion financière, il est difficile de savoir dans quelle mesure ces dernières ont contribué à améliorer l'accès aux services financiers. Ce que nous savons, c'est que les stratégies d'inclusion financière, si elles sont prises au sérieux, constituent un instrument puissant qui permet de réunir les parties prenantes susceptibles d'avoir un impact sur l'inclusion financière et de les aider à acquérir une compréhension commune de la façon d'atteindre cet objectif.

Les stratégies nationales qui ciblent l'inclusion financière *responsable* plutôt que de miser simplement sur l'*accès* à la finance pourraient conduire à des bénéfices plus importants pour les ménages et les fournisseurs de services. De nombreuses stratégies d'inclusion financière ne s'intéressent pas à la protection des consommateurs et de leur capacité financière, alors que ce devrait être le cas (voir figure 3.1).

Les obligations réglementaires

Certains pays utilisent des objectifs quantitatifs d'inclusion financière ou des offres de produits spécifiques prescrits par la loi comme outils pour la promotion de la prestation de services financiers aux populations ou aux zones géographiques mal desservies. Ces *obligations d'inclusion financière* peuvent être considérées comme un complément à d'autres réglementations et incitations financières (par exemple, des avantages fiscaux pour les fournisseurs de services financiers qui parviennent à atteindre les segments les plus pauvres de la population). Ces dispositifs semblent être un outil simple et efficace pour atteindre les objectifs d'inclusion financière. Si leur mise en œuvre s'avère possible, les objectifs prédéfinis pourraient être atteints (par exemple, tout le monde a accès à certains produits ou toutes les zones sont desservies par au moins une agence). Cependant, dans la pratique, cela n'est pas toujours le cas.

Les objectifs de prêt aux secteurs prioritaires sont l'exemple le plus connu d'objectifs d'inclusion financière. Les prêts aux secteurs prioritaires exigent habituellement que les fournisseurs de services financiers consacrent un certain pourcentage de leur portefeuille de prêts au secteur agricole, aux petites et micro-entreprises, au logement ou encore à la microfinance. La loi peut également prévoir l'obligation de proposer des comptes bancaires basiques, sans services superflus, conçus pour les clients à faibles revenus et engendrant des frais faibles ou nuls – c'est le cas notamment au sein de l'Union européenne en Belgique et en France, ou encore en Indonésie et au Mexique (voir encadré 3.7).

Encadré 3.7

Inclusion financière en Inde

Le gouvernement indien entretient une longue tradition de promotion de l'inclusion financière. Cela fait plus de 40 ans que la banque centrale, la Reserve Bank of India, impose des prêts sectoriels prioritaires aux banques en obligeant celles-ci à détenir dans leur portefeuille de prêts un quota de prêts au secteur agricole et aux petites et micro-entreprises. En 2005, la banque centrale a exigé des banques qu'elles proposent des comptes basiques et sans services superflus, permettant d'avoir un solde faible ou même nul, et avec des frais abordables. L'utilisation de ces comptes a cependant été très faible. En 2011, les banques ont été invitées à proposer au minimum quatre produits : (a) un compte d'épargne ou à découvert autorisé ; (b) un produit de transfert pour l'envoi électronique des prestations gouvernementales et d'autres envois de fonds, (c) un pur produit d'épargne (idéalement sous un régime de dépôts récurrents), et (d) des prêts aux entrepreneurs.

En 2010, dans le cadre d'une initiative parallèle, le gouvernement et la banque centrale ont défini une feuille de route visant à faire en sorte que l'ensemble des 600 000 villages d'Inde disposent d'une agence bancaire (succursale ou agent de vente au détail – appelés *business correspondents* en Inde) avant 2015. Bien que ces objectifs n'aient pas été fixés par la loi, la Reserve Bank of India exige que toutes les banques fassent régulièrement état des progrès réalisés et surveille de près leurs résultats.

Il est encore trop tôt pour déterminer le degré de réussite de la mise en œuvre de ces objectifs ambitieux. Certaines banques ont relevé le défi et ont ouvert de nombreux nouveaux points de vente (principalement des correspondants commerciaux). D'autres se sont plaintes que les objectifs d'inclusion financière mettent à mal leurs profits.

Les avis des experts sont partagés quant à l'utilité de ces dispositions réglementaires. Ceux qui sont en défaveur donnent les raisons suivantes :

• Dans une économie de marché, on part du principe que les fournisseurs de services financiers sont ceux qui savent le mieux comment appréhender leur marché. De même, on part du postulat que la décision de ne *pas* proposer un produit donné repose sur la prise en considération des facteurs économiques ; si on l'impose néanmoins aux fournisseurs de services financiers, alors ils subiront des pertes qu'ils devront compenser ailleurs.

• Les objectifs peuvent être atteints à un moindre coût s'ils sont réalisés par les fournisseurs qui sont les plus à même de contribuer à leur matérialisation [1].

1. Cela devrait inciter à la création d'un marché de « titres de créances négociables » dans le secteur prioritaire, comme le recommandait le Comité Rajan dans le cas de l'Inde. Voir Indian Planning Commission (2009).

• Sur un plan plus pratique, il est difficile de définir des règles de manière à éviter les comportements évasifs (certains fournisseurs de services financiers pourraient ainsi adopter une forme juridique différente, changer de juridiction ou contourner les règles).

• Il est nécessaire de contrôler la réalisation des objectifs et de prévoir des dispositions d'application efficaces, et notamment des sanctions pénales en cas de non-respect de ces règles, ce qui demande des ressources supplémentaires.

Les partisans de cette approche soutiennent toutefois qu'il faut contraindre les institutions financières à explorer de nouveaux marchés pour contrer leur immobilisme. Quand certaines obligations réglementaires sont imposées (et si ces dernières sont appliquées à tous, de manière à ne compromettre la position concurrentielle d'aucun prestataire donné), les institutions financières feront de leur mieux pour se conformer aux objectifs au moindre coût et, à terme, ils pourront peut-être même parvenir à couvrir leurs coûts. Dans certains cas (en Afrique du Sud et en Allemagne), la simple menace d'un dispositif réglementaire interdisant aux banques commerciales de refuser à un client la possibilité d'ouvrir un compte bancaire a été suffisante pour pousser le secteur bancaire à proposer, de son propre chef, des comptes universels de base [1]. La décision finale de savoir si l'inclusion financière doit passer par des contraintes réglementaires est fonction du contexte spécifique de chaque pays.

Normes et organismes de normalisation internationaux

Dans le domaine financier, le terme de « normes » englobe de nombreuses notions différentes [2]. Les normes peuvent être générales ou spécifiques, et elles peuvent être nationales ou internationales. Les normes de supervision sont en grande partie déterminées par les organismes internationaux de normalisation financière. Elles reflètent les expériences nationales et internationales de différents types d'institutions et les risques et avantages de différentes activités. Bien qu'elles représentent des règles formelles, les normes correspondent généralement à des mesures juridiques non contraignantes. Il n'existe pas de moyens techniques permettant de les faire respecter, bien que le refus de s'y conformer puisse avoir des conséquences en termes de réputation et de prix. Dans certains cas, la

1. Le cas de l'Afrique du Sud montre qu'un tel engagement volontaire du secteur peut conduire à l'ouverture de nombreux nouveaux comptes (7 millions de comptes en 4 ans, portant la population bancarisée à 20 millions de personnes fin 2008). Les banques proposent à présent des comptes bancaires à faible coût. Voir Bankable Frontier Associates (2009) ; http ://mg.co.za/article/2012-02-17-mzansi-accounts-reach-dead-end.

2. Cette section a été rédigée par Kate Lauer.

crainte de ces conséquences peut avoir un impact significatif sur les actions d'un gouvernement ou de ses autorités de tutelle.

Les organismes internationaux de normalisation établissent des normes et fournissent des orientations aux autorités qui régulent les institutions financières. Du fait de l'importance historique accordée à la définition de normes pour des institutions existantes et pour leurs clients ainsi que pour la supervision de ces institutions, un grand nombre de questions revêtant une importance particulière dans la prestation de services financiers aux pauvres n'ont pas encore été prises en considération par beaucoup de normes. Ces normes peuvent par ailleurs inhiber de nouvelles approches, et notamment des innovations techniques ou non techniques, et de nouveaux produits et services dont les pauvres ont besoin. Cependant, les organismes de normalisation internationaux ont commencé à examiner la manière dont les normes existantes pourraient être révisées en vue de faciliter l'inclusion financière. Cet effort exige de bien comprendre les risques d'exclusion financière ainsi que l'évolution des risques et des avantages d'une augmentation de l'inclusion financière. En outre, il est nécessaire de mieux comprendre la situation des pays pauvres où les niveaux d'exclusion financière sont élevés et la capacité de supervision est faible (en termes à la fois de personnel et d'expérience) et ajuster les normes en conséquence (CGAP, 2011).

Parmi les divers organismes de normalisation, les trois les plus pertinents en matière de services financiers destinés aux pauvres sont le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB), le Groupe d'action financière (GAFI) et l'Association internationale des contrôleurs d'assurance (AICA).

Le CBCB élabore des normes et des lignes directrices pour la surveillance des banques et autres institutions de dépôts. Il est connu avant tout pour ses normes internationales relatives à l'adéquation des fonds propres et ses Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace (aussi connus sous le nom des Principes fondamentaux de Bâle). En décembre 2011, le CBCB a proposé de nouvelles règles prudentielles visant à intégrer les apprentissages de la crise financière en matière de promotion de systèmes de supervision fiables. Le rôle accordé au principe de proportionnalité (voir chapitre 16) dans les principes proposés est significatif. En 2010, le CBCB a publié des directives sur l'application des Principes fondamentaux de Bâle aux activités de microfinance des institutions de dépôt. Les lignes directrices soulignent l'importance d'une approche proportionnée (basée sur le risque) ainsi que les principales différences qui existent entre les portefeuilles de microcrédit et les portefeuilles de prêts commerciaux. Les principales différences portent sur : (a) les particularités des méthodes très consommatrices en main-d'œuvre du microcrédit ; (b) les exigences en matière d'agrément, qui devraient refléter des risques différents de ceux des banques commerciales ; (c) les conditions particulières relatives aux fonds propres et aux provisionnements à appliquer aux

microcrédits ; et (d) la nécessité d'avoir différentes exigences en matière de liquidité (CBCB, 2010).

Le GAFI est l'organisme de normalisation chargé de l'élaboration des règles internationales de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT). Il est organisé en groupe d'action comprenant 34 pays membres et deux organisations régionales (la Commission européenne et le Conseil de coopération du Golfe) [1]. Les recommandations du GAFI définissant les normes pour les régimes nationaux en matière de LBC/FT ont récemment été révisées pour incorporer une approche fondée sur le risque qui est essentielle pour les efforts d'inclusion financière (GAFI, 2012). Par exemple, dans le cadre des recommandations révisées, un compte d'argent électronique ayant des limites strictes sur les transactions n'est pas soumis aux mesures de contrôle préalable qui s'appliquent aux comptes courants sans limites. Plus précisément, les recommandations du GAFI décrivent les mesures que les pays, les institutions financières et les entreprises concernées devraient mettre en place. Bien que les recommandations ne soient pas juridiquement contraignantes, les pays qui n'y adhèrent pas s'exposent au risque d'être considérés comme étant un havre pour les transactions illicites ou les activités criminelles. Cela peut notamment entraîner des sanctions internationales et des coûts élevés d'emprunt (Isern et De Koker, 2009).

L'AICA est une tribune généraliste regroupant les autorités réglementaires et les instances de contrôle du domaine des assurances de quelque 190 juridictions dans près de 140 pays. Elle a pour mission officielle de promouvoir une réglementation et une supervision efficaces et cohérentes du secteur de l'assurance à l'échelle mondiale, afin de développer et de préserver le caractère équitable, sûr et stable des marchés d'assurance au profit des titulaires de polices, et afin d'assurer leur protection. L'AICA publie des normes et des documents d'orientation (dont *Issues in Regulation and Supervision of Microinsurance* ; AICA, 2007) et a récemment révisé ses Principes de base en matière d'assurance pour y intégrer le principe de proportionnalité. Plus précisément, on y lit que « *les contrôleurs ont besoin d'adapter certaines exigences et actions en matière de contrôle en fonction de la nature, de l'importance et de la complexité des différents assureurs. À cet égard, les contrôleurs doivent disposer de suffisamment de flexibilité pour adapter les exigences et les actions dans ce domaine afin qu'elles soient proportionnelles aux risques posés par les différents assureurs ainsi qu'aux risques potentiels que font courir ces derniers au secteur de l'assurance ou à l'ensemble du système financier.* » (AICA, 2011, § 8).

1. www.fatf-gafi.org/fr/.

Coordination et plaidoyer

Un élément important de l'élaboration des politiques et des règles en matière d'inclusion financière est l'interaction des différentes parties prenantes et la manière dont ces interactions façonnent les résultats des politiques. L'élaboration et la mise en œuvre de règles formelles ne constituent pas un événement ponctuel. Les règles doivent être révisées régulièrement à la lumière des expériences et des apprentissages. Comme c'est le cas de l'ensemble des autres parties du système financier, les processus d'élaboration des règles et de détermination des parties impliquées doivent être compris et soutenus d'une manière qui encourage la réglementation en faveur des pauvres (Gibson, 2010).

La façon dont sont développées les règles dépend du niveau de responsabilité et de réactivité des différentes instances décisionnelles envers le « porte-parole » du plaidoyer des différents groupes d'intérêt et de l'économie politique de la réglementation financière au sens large. Cela signifie que les organismes de coordination, tels que le Partenariat mondial pour l'inclusion financière du G20 et les groupes de plaidoyer (associations de fournisseurs de services financiers ou groupes de consommateurs), ont un rôle important à jouer dans la définition des règles relatives aux services financiers. Chaque groupe défend ses propres intérêts et objectifs, qui ne convergent pas nécessairement avec les meilleures solutions pour les bénéficiaires finaux des politiques, à savoir le grand public [1].

Coordination

Une bonne coordination des décideurs politiques et des diverses parties prenantes intéressées par les services financiers pour les pauvres est cruciale pour la conception et la mise en œuvre de réformes et de politiques efficaces en matière d'inclusion financière (voir encadré 3.8). Il est particulièrement important d'y veiller au fur et à mesure que se développent de nouveaux partenariats entre les prestataires de services financiers, et notamment des banques et des opérateurs de réseaux mobiles, et que de nouveaux détaillants et agents commerciaux prennent part à la prestation de services financiers. Un manque de coordination peut augmenter le risque d'erreur dans l'application de changements réglementaires ou le risque d'avoir des changements réglementaires s'appliquant sur un secteur donné qui sapent les efforts déployés dans d'autres domaines (AFI, 2010).

1. Pour un exemple d'étude des groupes d'intérêt dans le cadre de la réglementation de la microfinance, voir Staschen (2010, chapitre 7).

Encadré 3.8

La négociation d'une loi spécifique sur la microfinance en Ouganda : le résultat d'intérêts divergents

En 2003, l'Ouganda a adopté une loi visant spécifiquement les institutions de microfinance acceptant des dépôts. Une analyse détaillée du processus menant à l'adoption de cette loi et du rôle des groupes d'intérêt y ayant participé peut expliquer les raisons pour lesquelles cette loi a généralement été considérée comme une réussite, en dépit d'une certaine tendance à la surréglementation (qui se produit au détriment de l'amélioration de l'accès aux services financiers) et du manque d'attention porté à la protection des consommateurs.

Les groupes d'intérêt ayant le plus influencé les dispositions de cette loi sont la banque centrale (Bank of Uganda), les bailleurs de fonds et les IMF les plus mûres du pays (celles qui prévoyaient de demander un agrément en vertu de la nouvelle loi). Le niveau de connaissances des trois groupes mentionnés ci-dessus leur permettait de comprendre parfaitement à quoi ressemblerait un cadre juridique favorable à la microfinance : Bank of Uganda connaissait la réglementation du secteur financier et a acquis des connaissances sur la microfinance, tout en ayant un biais en faveur de la surréglementation (comme c'est généralement le cas des autorités de tutelle) ; les IMF avaient quant à elles des connaissances en matière de microfinance et ont beaucoup amélioré leur connaissance de la réglementation du secteur financier ; à l'époque, les projets des bailleurs de fonds étaient quant à eux menés par des « champions » expérimentés de la microfinance.

Les décideurs politiques (les membres du gouvernement et de l'assemblée) étaient également fortement intéressés par le sujet de la microfinance et l'ont perçu comme moyen de marquer des points auprès des électeurs ; ils étaient toutefois assez peu au fait des raisons poussant à réglementer le secteur et les objectifs visés. Ils auraient pu facilement faire dérailler le processus, mais les bailleurs de fonds, les IMF et Bank of Uganda les en ont empêchés. Enfin, les consommateurs avaient le plus à gagner de l'adoption de cette loi car elle leur permettrait d'améliorer leur accès aux services financiers (en termes d'épargne, en particulier). Cependant, ils n'ont quasiment pas participé au processus. L'absence de la consultation des consommateurs et le caractère prudent de l'approche conservatrice adoptée par l'autorité de tutelle expliquent pourquoi le nouveau régime n'a pas réussi à développer l'accès aux produits de microfinance et pourquoi la protection des consommateurs reste relativement faible.

Alliance for Financial Inclusion

Un nombre croissant de décideurs et d'organismes représentatifs commencent à se concerter de façon formelle les uns avec les autres en vue d'impulser une finance plus inclusive. Ainsi, au total en 2012, des institutions gouvernementales de 78 pays avaient adhéré à l'AFI (Alliance for Financial Inclusion – Alliance pour l'inclusion financière) [1]. Ce réseau de

1. NDE : Début 2017, AFI comptait 115 banques centrales et autres institutions de régulation financières provenant de 94 pays – http://www.afi-global.org/members/ (en anglais

décideurs financiers fait la promotion de l'apprentissage par les pairs et de la mise en œuvre de politiques efficaces qui vont dans le sens de l'inclusion financière :

« *Une réponse politique globale fondée sur le leadership des pays en développement, une coopération internationale plus étroite et des partenariats forts et coordonnés entre les acteurs publics et privés concernés, au niveau national et international, pourraient constituer le moyen le plus efficace d'aider les pays à tous les stades de l'élaboration des politiques […] Le dialogue entre les décideurs et le secteur financier est également un outil puissant permettant de décrypter et de limiter les risques, de définir les réglementations et de favoriser des innovations en matière d'accès.* » (AFI, 2010).

La Déclaration de Maya constitue un bon exemple de ces efforts de coordination : elle a été initiée par AFI pour faire en sorte que les décideurs politiques s'engagent à faire de l'inclusion financière une priorité (voir encadré 3.9).

Encadré 3.9

La Déclaration de Maya

Lancée sous les auspices de l'AFI (Alliance for Financial Inclusion – Alliance pour l'inclusion financière), la Déclaration de Maya est la première série mondiale d'engagements mesurables, pilotée par des gouvernements de pays en développement ou émergents, en vue de débloquer le potentiel économique et social des 2,5 milliards de personnes les plus pauvres grâce à une plus grande inclusion financière. Les signataires de la déclaration reconnaissent le rôle clé joué par la politique de l'inclusion financière dans le renforcement de la stabilité et de l'intégrité, son rôle dans la lutte contre la pauvreté et sa contribution essentielle à une croissance économique inclusive. La Déclaration de Maya renforce le profil de l'inclusion financière et donne une visibilité aux engagements des décideurs pour s'assurer que ces derniers en sont rendus redevables. Parmi l'ensemble des membres de l'AFI, 24 ont pris des engagements nationaux spécifiques en matière d'inclusion financière, et notamment :

- la Banque centrale du Brésil s'est engagée à lancer un partenariat national pour l'inclusion financière ;
- la Banque centrale de Tanzanie s'est engagée à augmenter son niveau d'accès financier à 50 % de sa population d'ici à 2015 [1] grâce aux services bancaires par téléphone mobile ;
- la Comisión Nacional Bancaria y de Valores mexicaine s'est engagée à ce que des succursales bancaires ou des agents soient implantés dans toutes les municipalités du pays avant 2014 ;
- la Banque centrale du Malawi s'est engagée à ce que les agents bancaires deviennent une réalité en 2012 ;

(suite) uniquement). [Source précise du chiffre : http://www.afi-global.org/sites/default/files/news/AFI%20Official%20Members_15%20August%202016.pdf]

1. NDE : l'édition originale anglaise du présent ouvrage est parue en 2013.

• la Banque nationale du Rwanda a fixé un objectif d'inclusion financière à 80 % d'ici à 2017 ;

• la Surintendance des banques et des assurances du Pérou s'est engagée à adopter une nouvelle loi régissant la monnaie électronique au cours de l'année 2012.

À l'appui de la Déclaration de Maya, l'AFI est en train de mettre en place un mécanisme d'examen par les pairs faisant office de centre d'information sur les différentes solutions évaluées par des pairs, et fournit une expertise en la matière pour aider ses membres à mettre en œuvre leurs engagements. AFI octroiera des subventions en vue de soutenir l'échange de connaissances, l'élaboration de stratégies d'inclusion financière et la mise à disposition d'outils de plaidoyer visant à aider les institutions à gagner l'appui de partenaires clés pour la mise en œuvre.

Source : http://www.afi-global.org/gpf/maya-declaration.

Le Partenariat mondial pour l'inclusion financière du G20 et le Responsible Finance Forum constituent également des exemples de tentative de coordination autour de ce sujet.

Le Partenariat mondial pour l'inclusion financière

En 2010, le G20 a reconnu l'inclusion financière au titre des principaux piliers de l'agenda mondial du développement et a créé le Partenariat mondial pour l'inclusion financière comme organe exécutif. Celui-ci est ouvert aux pays du G20, aux pays non-membres du G20 et à d'autres parties prenantes pertinentes (Ehrbeck, Pickens et Tarazi, 2012). Les Principes pour l'inclusion financière novatrice du G20 jouent un rôle croissant comme point de référence pour les décideurs politiques et pour d'autres parties prenantes qui s'efforcent de promouvoir une inclusion financière accrue (voir encadré 3.10).

Encadré 3.10

Les Principes de l'inclusion financière novatrice du G20

Lors du sommet de Toronto, en juin 2010, le G20 a identifié un ensemble de principes qui illustrent les conditions favorables à l'innovation en matière d'inclusion financière ainsi qu'à la protection simultanée de la stabilité financière et des consommateurs :

1. *Leadership* – Maintenir un engagement généralisé au sein du gouvernement à l'égard de l'inclusion financière afin d'aider à réduire la pauvreté.

2. *Diversité* – Mettre en œuvre des approches stratégiques qui favorisent la concurrence et offrent des incitatifs fondés sur le marché pour garantir l'accès durable aux services financiers et le recours à une vaste gamme de services abordables (épargne, crédit, paiements et transferts, assurance), ainsi que la diversité des fournisseurs de services.

3. *Innovation* – Promouvoir l'innovation technologique et institutionnelle en vue d'élargir l'accès et le recours aux systèmes financiers, notamment en renforçant l'infrastructure.

4. *Protection* – Favoriser, à l'égard de la protection des consommateurs, l'adoption d'une approche exhaustive qui tienne compte des rôles du gouvernement, des fournisseurs et des consommateurs.

5. *Autonomisation* – Développer les connaissances financières et les capacités en matière financière.

6. *Collaboration* – Créer au sein du gouvernement un cadre institutionnel dans lequel la hiérarchie des responsabilités et la coordination sont clairement définies ; encourager l'établissement de partenariats et la consultation directe entre l'État, les entreprises et d'autres intervenants.

7. *Connaissances* – Utiliser de meilleures données pour élaborer des politiques fondées sur des éléments probants, mesurer les progrès et envisager une approche graduelle axée sur « l'apprentissage par l'action » qui convienne à la fois aux organismes de réglementation et aux fournisseurs de services.

8. *Proportionnalité* – Établir un cadre stratégique et réglementaire qui soit proportionnel aux risques et aux avantages que présentent ces produits et services novateurs et qui repose sur la compréhension des lacunes et des obstacles dans la réglementation en vigueur.

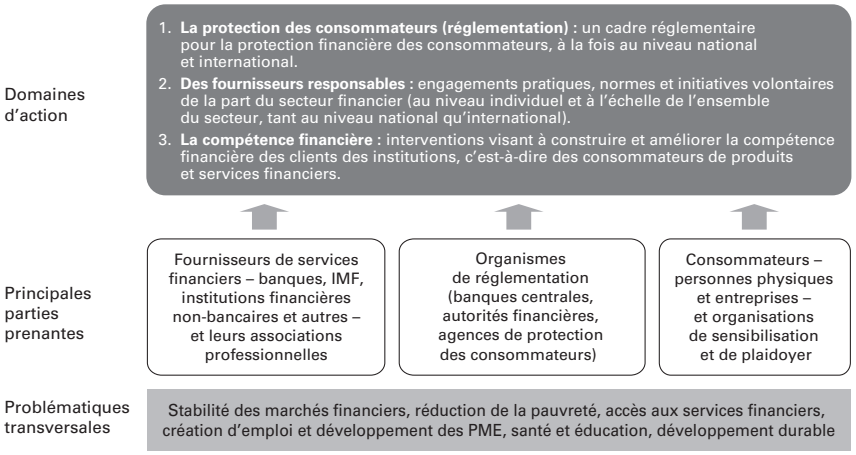
9. *Cadre* – Tenir compte des éléments suivants dans le cadre réglementaire, qui reflètent les normes internationales, les circonstances nationales et l'appui en faveur d'un cadre concurrentiel : régime souple et judicieux de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, qui soit axé sur les risques ; conditions relatives au recours à des placeurs comme intermédiaires auprès des clients ; régime de réglementation clair pour les cartes à valeur stockée ; incitations fondées sur le marché pour atteindre l'objectif à long terme que constituent l'interopérabilité et l'interconnexion généralisées.

Source : Centre de recherche sur le G20 (http://www.g20.utoronto.ca/2010/to-principles-fr.html).

Responsible Finance Forum

Responsible Finance Forum est une communauté interinstitutionnelle de pratique dont l'objectif consiste à échanger des connaissances et à favoriser un consensus sur la finance responsable. Il a été créé en vue de soutenir les institutions participantes (notamment les agences de développement et les institutions de financement du développement) sur différents thèmes : le partage de connaissances et d'informations sur les actions de développement et les collaborations potentielles. Il vise à définir les grandes lignes de la finance responsable, à faciliter la convergence des points de vue et à soutenir une action coordonnée. Responsible Finance Forum examine les questions liées à la réglementation sur la protection des consommateurs, aux actions sectorielles et à la capacité financière, en mettant l'accent sur le caractère plus transparent, inclusif et équitable des secteurs financiers (Responsible Finance Forum, 2012 ; voir figure 3.2).

Figure 3.2 – *Finance responsable : une approche à parties prenantes multiples*



Source : Responsible Finance Forum, 2011.

Plaidoyer

Les associations et les réseaux de fournisseurs de services financiers jouent souvent un rôle central dans la défense de leurs intérêts. Les associations étant fondées sur la base d'intérêts communs, elles peuvent communiquer efficacement les préoccupations partagées par ses membres sur un sujet particulier. Les activités qui font partie du plaidoyer sont généralement élaborées sur la base des besoins des membres, des capacités en interne et de l'environnement politique externe. Les associations régionales ou internationales, qui sont typiquement composées de réseaux et de fournisseurs de services financiers d'échelle nationale provenant de différents pays, participent ainsi à l'élaboration de politiques d'une manière plus indirecte. Les associations régionales publient régulièrement des informations sur les pratiques du secteur et font du lobbying auprès des acteurs du marché sur des questions affectant leurs membres dans différents pays et marchés. Ce faisant, elles facilitent le travail des représentants des associations locales.

Les associations nationales peuvent influencer les politiques plus directement dialoguant avec les autorités locales qui sont en mesure d'apporter directement des modifications à diverses lois ou éléments du droit dérivé (par exemple, des réglementations ou directives). Elles peuvent mener des actions spécifiques dans le cadre d'une stratégie de plaidoyer, par le biais de la rédaction de lettres, de campagnes de publicité ou de lobbying direct auprès des décideurs politiques, en vue de communiquer ou de diffuser leur appui aux réformes sur une question donnée. Parmi les services fournis à leurs membres, les associations sectorielles proposent souvent le plaidoyer politique. Quand le plaidoyer est mis en œuvre de manière efficace, il peut

permettre de mieux faire entendre les fournisseurs de services financiers et de leurs associations et contribuer ainsi à ce que des règles adaptées à leurs besoins spécifiques soient élaborées (voir encadré 3.11).

Encadré 3.11

La trousse à outils du réseau SEEP pour le plaidoyer politique

Le réseau SEEP (Small Enterprise Education and Promotion) met en relation les praticiens de la micro-entreprise à travers le monde en vue de dispenser des conseils pratiques pour soutenir la vision commune de la création d'un revenu pérenne pour tous les ménages. Le réseau SEEP mit au point un modèle de planification de plaidoyer politique qui vise à renforcer les capacités des associations de microfinance à plaidoyer en faveur du secteur. Les formes les plus courantes de plaidoyer dont il fait la promotion sont les suivants.

• L'*engagement* est un processus continu d'établissement de relations. Il ne se focalise pas sur un objectif politique particulier mais plutôt sur le développement d'une plus grande familiarité, confiance et compréhension mutuelles. Les associations peuvent impliquer les acteurs par le biais d'invitations à des événements, des possibilités d'éducation et des réunions formelles et informelles organisées par elles.

• La *facilitation* et la *consultation* cherchent à créer des opportunités d'action sur la base d'une collaboration avec les décideurs politiques et les parties prenantes concernées. La facilitation passe par la création de possibilités de contacts directs avec les preneurs de décisions, ce qui est utile pour la promotion du dialogue et la sensibilisation par le biais de conférences, d'ateliers, de déplacements sur le terrain et de réunions. La facilitation peut également passer par la création plus directe de stratégies pour l'élaboration des politiques. La consultation d'une base de membres divers et variés et d'un large éventail d'acteurs est de rigueur pour accroître la contribution des individus et des organisations tout en engendrant une plus grande participation aux discussions politiques.

• Une des contributions les plus importantes que les associations puissent apporter à la réforme politique passe par le biais d'*études* de haute qualité et de la dissémination d'*informations*. Les associations de microfinance ont une compréhension directe des préoccupations des populations affectées. En faisant la promotion d'informations crédibles et bien documentées sur le secteur, les associations se créent une légitimité en tant que porte-parole du secteur. Cela passe notamment par des évaluations sectorielles, des rapports d'analyse comparative, des études de marché et des enquêtes politiques focalisées.

• Le moyen le plus efficace dont disposent les défenseurs de la réforme politique est la diffusion des études et des informations de haute qualité. Les membres de l'Association connaissent directement les préoccupations des populations touchées. En diffusant des informations fiables et bien documentées sur le secteur, les associations peuvent combler le déficit de légitimité en tant que porte-parole. Les exemples incluent des évaluations de l'industrie, des rapports d'analyse comparative, des études de marché et des enquêtes ciblées sur les politiques.

Dans sa forme la plus directe, le plaidoyer consiste à promouvoir des solutions concrètes à des problèmes. Les associations peuvent promouvoir la réforme de

lois en vigueur et la création de nouvelles législations, s'opposer aux initiatives législatives vues comme nocives au secteur ou promouvoir des changements au niveau de la mise en œuvre des politiques en vigueur. En effectuant du lobbying auprès des décideurs politiques, ainsi qu'auprès des parties prenantes qui les influencent, les associations peuvent exercer une influence directe sur les résultats politiques.

Source : D'Onofrio, 2010 ; SEEP Network, http://www.seepnetwork.org/filebin/pdf/resources/Policy_Advocacy_web.pdf (en français : http://www.seepnetwork.org/filebin/pdf/melissa/Policy_Advocacy_Toolkit_web_fr.pdf).

Alors que les clients devraient être les principaux bénéficiaires des efforts en matière d'inclusion financière, leur voix est rarement entendue. Ils manquent souvent de l'expertise technique qui leur permettrait de défendre efficacement leurs intérêts. En outre, le fait que leurs intérêts sont divergents constitue un défi pour l'action collective. Bien que les associations de consommateurs essaient de surmonter ces deux défis, elles ne sont pas encore très courantes dans la microfinance. C'est à travers les intérêts croisés des clients et des fournisseurs de services financiers que les clients sont finalement représentés de la manière la plus efficace. Si les intérêts des fournisseurs et des clients ne sont pas identiques (pour ne prendre qu'un exemple, en matière de tarifs), le fait que les fournisseurs dépendent de la satisfaction de leurs clients crée un certain recoupement dans leurs intérêts respectifs. En outre, comme les clients constituent un bloc d'électeurs important, les décideurs sont d'autant plus enclins à tenir compte de leurs intérêts réels et potentiels.

Le rôle des fournisseurs de services financiers dans l'inclusion financière

L'inclusion financière va de pair avec une amélioration de la portée des produits et des services appropriés et de la confiance des consommateurs. La finance responsable privilégie la valeur, le respect et la protection du consommateur (McKee, Lahaye et Koning, 2011). Les efforts déployés par les fournisseurs de services financiers en faveur de la finance responsable exercent une influence sur le comportement des institutions, l'accès au marché, la diversité des produits et services proposés et le paysage concurrentiel – autant d'éléments qui impactent eux-mêmes le fonctionnement du marché et la pertinence des services financiers. Étant donné que les services financiers destinés aux pauvres sont les plus répandus dans les pays où la capacité de supervision est limitée, les fournisseurs de services financiers auront souvent à prendre l'initiative de promouvoir la finance responsable.

Les normes et directives sectorielles

Les normes de pratique et les codes de conduite que suivent les fournisseurs de services financiers et les autres acteurs du marché peuvent contribuer à l'inclusion financière et permettre de renforcer l'engagement du secteur en faveur de la protection des consommateurs. Au cours des dernières années, de nombreuses initiatives visant à fournir des lignes directrices et des principes ont été promulguées par des organismes multilatéraux. Les titres de leurs documents définissent les domaines ciblés : les « Principes pour les investisseurs en finance inclusive » des Nations Unies, le « Projet de lignes directrices pour la protection des consommateurs financiers » de la Banque mondiale, et « Les Principes et les bonnes pratiques relatifs à la sensibilisation et l'éducation financière » de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ces documents sont souvent évolutifs, susceptibles d'être réexaminés et révisés au fur et à mesure que les membres répondent aux questions soulevées par les intervenants et comprennent mieux les lacunes et les inadéquations des normes ou des codes. Toutefois, leur application peut s'avérer difficile : il n'existe généralement pas de sanction légale prévue en cas de non-application de ces normes et les institutions financières influentes peuvent être tentées d'utiliser leur pouvoir d'influence pour décourager toute sanction infligée par l'instance d'autorégulation (par exemple, une fédération d'institutions de microfinance). Or en l'absence de tout mécanisme d'application, l'impact de telles normes reste faible.

CGAP a élaboré de nombreuses lignes directrices pour le secteur des services financiers sur la base d'un consensus entre différentes parties prenantes, et notamment : « Microfinance Investment Vehicle Disclosure Guidelines », « Good Practice Guidelines for Funders of Microfinance », « Regulation and Supervision Consensus Guidelines », « Information Systems Implementation Guidelines », « Disclosure Guidelines for Financial Reporting by Microfinance Institutions », « The Role of Funders in Responsible Finance », « Due Diligence Guidelines for the Review of Microcredit Loan Portfolios », « Developing Deposit Services for the Poor » et « Definitions of Selected Financial Terms, Ratios, and Adjustments for Microfinance » [1].

D'autres instances représentatives du secteur, telles que SPTF, Smart Campaign on Client Protection Principles et Microfinance Transparency, ont toutes lancé des initiatives et des campagnes de sensibilisation.

SPTF

Avec ses plus de 1 000 membres en 2011, SPTF (*Social Performance Task Force* ou Groupe de travail sur la performance sociale) représente les principales parties prenantes des services financiers pour les pauvres : praticiens,

1. Voir www.CGAP.org (en anglais uniquement).

bailleurs de fonds (donateurs et investisseurs), associations sectorielles, fournisseurs d'assistance technique, agences de notation et universitaires. SPTF définit la performance sociale comme étant « *la traduction effective dans la pratique de la mission sociale d'une institution de microfinance en lien avec des valeurs sociales communément acceptées* »[1]. Sa mission consiste à promouvoir des normes permettant aux fournisseurs de services financiers d'atteindre un double objectif, financier et social (et, pour certaines, un triple objectif, en y ajoutant un objectif écologique). Cette mission est au cœur de la prestation des services financiers aux pauvres. En veillant à assurer que les services sont axés sur les clients, SPTF fait la promotion :

• des efforts visant à servir, de manière pérenne, un nombre croissant de personnes parmi les plus pauvres et exclues ;

• de l'évaluation systématique des besoins spécifiques de la population cible afin d'améliorer la pertinence et la qualité des services ;

• des avantages pour les clients de la microfinance, leurs familles et les communautés dans lesquelles ils vivent, et notamment un capital social renforcé, des actifs et des revenus accrus et un accès amélioré aux services, ainsi la réduction de la vulnérabilité et la satisfaction des besoins de base ;

• la responsabilité sociale du fournisseur de services financiers envers ses clients, ses employés et la communauté qu'il dessert[2].

Des outils couvrant un large éventail d'objectifs facilitent la mesure et la réalisation d'une forte performance sociale (voir chapitre 14).

La Smart Campaign

Sous l'égide plus large de la gestion de la performance sociale, la Smart Campaign, lancée en 2009 par le Centre pour l'inclusion financière d'ACCION International, prône des principes de protection des consommateurs et a poussé des centaines d'organisations et d'individus à y adhérer. Le passage d'une expression implicite à une expression explicite des mesures de protection des consommateurs est le fruit du débat sur la tarification et les profits dans la microfinance, ainsi que des crises émergentes liées au surendettement et des pratiques abusives. La Smart Campaign met en avant sept principes de protection des consommateurs[3] :

• *Un développement de produits et une distribution appropriés* : les fournisseurs de services financiers doivent s'assurer du caractère adéquat de la conception de produits et des circuits de distribution, afin d'éviter de causer tout préjudice aux clients. Les produits et les réseaux de distribution seront élaborés en tenant compte des caractéristiques des clients.

• *La prévention du surendettement* : les fournisseurs de services financiers doivent faire preuve de vigilance au cours de l'ensemble du processus

1. http://sptf.info/hp-what-is-sp (en anglais uniquement).
2. http://sptf.info/ (en anglais uniquement).
3. www.smartcampaign.com.

de crédit afin de déterminer si les clients ont une capacité de remboursement suffisante sans risquer le surendettement. En outre, les fournisseurs doivent mettre en œuvre des systèmes de prévention interne du surendettement et redoubler leurs efforts pour améliorer la gestion du risque de crédit au niveau du marché (notamment en partageant les informations de crédit avec d'autres acteurs).

• *La transparence* : les fournisseurs de services financiers doivent fournir à leurs clients des informations claires et suffisantes, communiquées en temps opportun et d'une manière et dans un langage que les clients sont en mesure de comprendre, permettant à ces derniers de prendre des décisions éclairées. L'accent est mis sur la nécessité de fournir des informations en toute transparence sur les prix, les modalités et les conditions générales des différents produits.

• *Une tarification responsable* : les tarifs, les modalités et les conditions seront fixés de sorte qu'ils soient abordables pour les clients, tout en assurant la pérennité des institutions financières. Les fournisseurs de services financiers s'efforceront d'assurer des rendements réels positifs sur les dépôts.

• *Le traitement respectueux et équitable des clients* : les fournisseurs de services financiers et leurs agents s'engagent à traiter les clients de manière équitable et respectueuse. Ils s'abstiennent de toute discrimination. Les fournisseurs doivent apporter des garanties adéquates permettant de déceler et de sanctionner la corruption ainsi que tout traitement agressif ou abusif par le personnel ou les agents, notamment dans le cadre des processus de vente de prêts et de recouvrement de dettes.

• *La confidentialité des données des clients* : la confidentialité des données de chaque client sera respectée conformément aux lois et aux règlements applicables dans la juridiction en question. Ces données ne seront utilisées qu'aux fins mentionnées au moment de leur collecte ou à des fins expressément autorisées par la loi, sauf accord contraire passé avec le client.

• *Des mécanismes de résolution des plaintes* : les fournisseurs de services financiers devront prévoir des mécanismes adaptés de traitement des litiges et de résolution des problèmes de leurs clients, et devront utiliser ces mécanismes à la fois pour résoudre les problèmes individuels et pour améliorer leurs produits et services.

Parmi les sept principes édictés par la Smart Campaign, le surendettement et la transparence font l'objet d'une attention particulière. Les efforts visant à prévenir le surendettement portent sur des évaluations plus minutieuses de la capacité d'endettement du client, des systèmes d'intéressement du personnel axés sur la qualité du portefeuille et la recherche de l'identification ou la limitation du nombre de prêts contractés par le client auprès de prêteurs multiples (voir encadré 3.12). En outre, les prêteurs ont constaté que les politiques développées pour les marchés où la concurrence est moins forte doivent être adaptées aux marchés plus matures sur lesquels les fournisseurs de services financiers sont nombreux (Rozas, 2011).

Encadré 3.12

La lutte contre le surendettement en Azerbaïdjan

Outre d'importants efforts en interne visant à éviter les situations de surendettement parmi ses clients, AccessBank a pris la tête d'une campagne visant à réduire le surendettement à l'échelle de l'ensemble de la filière. En collaboration avec l'Azerbaidjan Micro-Finance Association, AccessBank en a appelé à une stratégie « un client, un prêteur », dans le cadre de laquelle tout prêteur ayant l'intention d'accorder un prêt à un client d'une autre IMF s'engage à s'acquitter de l'encours du prêt existant du client. Ainsi, si un prêteur souhaite accorder un prêt de 3 000 USD à un client ayant 5 000 USD d'encours de crédit auprès d'un autre prêteur, le nouveau prêteur devra accorder un prêt de 8 000 USD au client, dont une partie servira à rembourser la dette existante du client.

Source : Rozas, 2011.

La Smart Campaign mène une campagne mondiale visant à obtenir une plus vaste adhésion à ces principes. Elle favorise également les activités qui permettent aux fournisseurs de services financiers de passer du simple engagement à la mise en œuvre, en développant notamment de nombreux outils d'évaluation, de formation, de protection et d'éducation du client (Rozas, 2011) [1].

SPTF et la Smart Campaign travaillent également avec des agences de notation de la microfinance et les investisseurs pour établir une cohérence dans les règles de notation ou les processus de *due diligence* et les principes de protection des consommateurs.

Microfinance Transparency

Les tarifs sont au cœur des débats sur la responsabilité sociétale des fournisseurs de services financiers et les profits générés. Les prix réels des microcrédits ne sont pas toujours mesurés avec précision ou déclarés, et restent largement mal compris. Le secteur de la microfinance doit donc faire de la communication des taux d'intérêt et des tarifs une priorité. MicroFinance Transparency (MFTransparency) est une initiative mondiale visant à promouvoir la transparence des prix dans le secteur de la microfinance. L'organisation cherche à réaliser sa mission par le biais des moyens suivants : la collecte, la normalisation et la diffusion de données, la formation et le renforcement des capacités des institutions financières, le développement de matériel pédagogique et la consultation avec les autorités de tutelle et les décideurs politiques au sujet de la réglementation en matière de communication des tarifs [2].

1. Voir http://www.smartcampaign.org/outils-a-ressources.
2. Rédigé avec la participation d'Alexandra Fiorillo.

Les taux d'intérêt des microprêts sont souvent plus élevés que ceux des prêts commerciaux traditionnels parce qu'ils sont plus coûteux à mettre en place et à gérer. Ce défi a poussé de nombreux fournisseurs de services financiers à annoncer des prix bien inférieurs à ceux effectivement pratiqués. Une fois que les fournisseurs sur un marché donné commencent à avoir recours à des pratiques tarifaires prêtant à confusion, il devient très difficile pour un seul fournisseur de maintenir une tarification transparente. Pour résoudre ce problème, il est possible de mettre en place des documents-types de divulgation.

Conformité

Les associations professionnelles et les prestataires financiers individuels ont un rôle important à jouer dans la promotion de la finance responsable par le biais de normes. Les normes sectorielles reposent toutefois sur le respect de codes de conduite auto-imposés et sur le rejet explicite des incitations fortes à adopter des comportements abusifs. En outre, les associations professionnelles regroupent rarement tous les fournisseurs de services financiers concernés, ce qui limite l'étendue de la protection et peut placer les fournisseurs respectueux des normes dans une situation de désavantage concurrentiel (Chien, 2012). Par exemple, bien que les principes de protection des consommateurs avancés par la Smart Campaign soient censés bénéficier à la fois aux fournisseurs de services financiers et à leurs clients et que les initiatives prises en matière de transparence de prix visent à bénéficier aux clients, les asymétries entre l'engagement des fournisseurs et la compréhension des clients sont susceptibles de compromettre ces efforts. L'identification des priorités des consommateurs et des fournisseurs de services financiers fait ressortir les difficultés potentielles à traduire les principes de la finance responsable dans la pratique, étant donné l'écart important qui sépare les clients des institutions financières (voir tableau 3.1).

Les obstacles relevés dans le tableau 3.1 soulignent la nécessité de comprendre aussi le point de vue des fournisseurs de services financiers que des consommateurs. Ils font ressortir également un autre rôle que le secteur est susceptible de jouer dans la protection des consommateurs : celui de développer la compétence financière des consommateurs. À travers le contact direct avec les consommateurs, certains fournisseurs de services financiers prennent le parti d'investir dans le renforcement de la capacité financière de leurs clients. L'éducation financière apparaît comme quelque chose de relativement récent, les efforts en ce sens n'ayant commencé à émerger qu'après 2000, mais de nombreuses institutions s'y sont lancées [1], comme l'illustre le cas de l'IMF Faulu Kenya (voir encadré 3.13).

1. Microfinance Opportunities, qui a été l'un des premiers à s'intéresser à l'éducation financière dans les pays en développement, rapporte qu'entre mai 2006 et décembre 2011,

Tableau 3.1 – *Obstacles potentiels à l'efficacité de la protection des consommateurs par le biais de normes et de directives*

Groupe cible et obstacle	Détails
Clients	
Faible niveau d'alphabétisation	Les clients analphabètes ne peuvent pas lire les fiches d'information sur la protection des consommateurs et leurs droits en tant que clients. Ils peuvent avoir des difficultés à soumettre des réclamations.
Haute priorité accordée à l'accès aux prêts	La peur de ne pas obtenir un prêt peut rendre les clients réticents à demander des informations sur le produit ou à signaler d'éventuels comportements contraires à l'éthique.
Manque de connaissances	Souvent, les clients ignorent leurs droits et ne savent pas identifier les cas de violations, lesquels ne sont pas limités aux cas opposant emprunteurs et prêteurs. En Bolivie, des membres de groupes de prêt ont évoqué lors d'échanges au sein de *focus groups* le recours à des pratiques abusives dans le recouvrement de créances, visant à humilier les mauvais payeurs en parfaite violation de leurs droits en tant que membres. Souvent, les clients ne comprennent pas les produits proposés. Beaucoup n'ont même pas une notion élémentaire des intérêts et ne comprennent pas que ceux-ci sont facturés comme pourcentage du montant du prêt ; peu de personnes sont à même de saisir la différence qui existe entre intérêts fixes et intérêts dégressifs.
Institutions financières	
Surestimation des connaissances des consommateurs	Les investissements des institutions dans le développement de produits n'ont pas été accompagnés par des investissements dans l'éducation des clients au sujet de ces nouvelles offres.
Conflit potentiel avec les impératifs de rentabilité	Les exigences en termes d'efficacité et les intéressements financiers peuvent mettre à mal la motivation du personnel à passer suffisamment de temps avec les clients pour s'assurer qu'ils comprennent les produits qu'ils sont susceptibles d'acheter. Les institutions ont un plus grand intérêt à promouvoir et commercialiser des produits spécifiques qu'à éduquer les clients en leur permettant de comparer les offres des différents fournisseurs. Une présentation transparente des taux et des frais pourrait être un inconvénient si elle ne se faisait pas de manière uniforme et universelle par tous les prêteurs sur le même marché.
Mise en œuvre des principes de protection des consommateurs	La mise en œuvre de nouveaux codes peut être coûteuse et impliquer une réorganisation des systèmes de ressources humaines, la mise en place de nouveaux mécanismes de gestion des retours de la part des consommateurs et des réclamations, ainsi que le contrôle du respect de ces principes dans le cas de fournisseurs de services financiers opérant dans plusieurs pays (comme par exemple dans le cas de réseaux d'IMF).

Source : Nelson, 2009.

Encadré 3.13

L'éducation financière comme partie intégrante du modèle économique

Sur une période de seulement trois ans, le marché financier du Kenya a connu une croissance importante, exposant de nombreux clients non bancarisés jusque-là à un éventail de plus en plus complexe de produits. Ne disposant pas d'informations suffisantes leur permettant de prendre des décisions éclairées au sujet de ces produits, les clients se retrouvaient souvent démunis face à ces produits et vulnérables au risque de se faire exploiter. L'IMF Faulu Kenya était d'avis que l'utilisation inappropriée de services financiers conduisait à des situations de surendettement et à l'incapacité de certains clients à les rembourser. Ses clients manquaient d'informations sur la meilleure manière d'utiliser les crédits et sur la prise de décisions au sujet des montants à emprunter, le meilleur moment pour recourir (ou non) à un emprunt, et auprès de qui. En 2009, Faulu Kenya a lancé le projet d'éducation financière *Elewa Pesa* (« Comprendre votre argent »), cofinancé par l'organisation Financial Education Fund. L'objectif de Faulu était de procurer à près de 50 000 clients de 26 de ses succursales les connaissances et les compétences financières nécessaires pour faciliter une gestion financière prudente, partant du principe que des personnes instruites feraient de meilleurs clients. La formation des clients était assurée par des formateurs professionnels dans le cadre d'un atelier unique complété par des clips vidéo, des bandes dessinées et des fiches interactives. En complément, ont été organisées des séances interactives de coaching avec les agents de crédit. Une évaluation d'impact utilisant un modèle quasi expérimental a révélé une amélioration des indicateurs spécifiques de connaissances et de comportement dans le groupe expérimental. De façon encore plus marquante, le portefeuille à risque était plus faible dans les quatre succursales du projet pilote que dans celles ne participant pas au projet.

La formation du personnel visait initialement à faciliter le recrutement de clients. Cependant, quand l'éducation financière a été mise au programme de la formation du personnel, les résultats sont allés beaucoup plus loin. Le personnel a pu acquérir des compétences et des connaissances permettant de mieux répondre aux questions des clients et les a rendus davantage impliqués dans l'accompagnement et le conseil aux clients ; ils se sont même mis eux-mêmes à épargner plus.

Ayant déterminé que l'éducation financière présente des avantages pour les clients et pour l'institution elle-même, Faulu a fait de l'éducation financière une partie intégrante du programme de formation aux prêts et en a fait un indicateur clé de performance.

Source : Alyna Wyatt, Financial Education Fund ; Jacqueline Nyaga, Faulu Kenya.

(suite) 469 organisations ont participé à des ateliers de formation de formateurs dans le domaine de l'éducation financière. Il fait également état de plus de 40 millions de bénéficiaires finaux grâce à l'action conjuguée d'actions de formation financière directe et la diffusion de messages d'éducation financière *via* les médias.

Références et lectures supplémentaires

* Principaux ouvrages permettant d'approfondir le sujet.

AFI (Alliance for Financial Inclusion – Alliance pour l'inclusion financière) (2010), « Consumer Protection: Leveling the Playing Field in Financial Inclusion », AFI, Bangkok.

*AFI (2011), « G-20 Principles for Innovative Financial Inclusion » – http://www.afi-global.org/library/publications/g20-principles-innovative-financial-inclusion.

*AICA (Association Internationale des Contrôleurs d'Assurance) (2007), « Issues in Regulation and Supervision of Microinsurance », BRI, Bâle.

*AICA (2011), *Principes de base, normes, orientations et méthodologie d'évaluation pour le secteur des assurances*, BRI, Bâle.

Almazan M. (2010), « Beyond Enablement: Harnessing Government Assets and Needs », Global Savings Forum, Bill and Melinda Gates Foundation, Seattle.

*Bankable Frontier Associates (2009), « The Mzansi Bank Account Initiative in South Africa », FinMark Trust.

*CBCB (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire) (2010), *Microfinance Activities and the Core Principles for Effective Banking Supervision – Final Document*, CBCB, Bâle – http://www.bis.org/publ/bcbs175.htm.

CBCB (2011), *Core Principles for Effective Banking Supervision – Consultative Document*, CBCB, Bâle – http://www.bis.org/publ/bcbs129.htm.

Bester H., Chamberlain D., De Koker L., Hougaard C., Short R., Smith A. et Walker R. (2008), « Implementing FATF Standards in Developing Countries and Financial Inclusion: Findings and Guidelines », The FIRST Initiative, Banque mondiale, Washington.

*Brix L. et McKee K. (2010), « Consumer Protection Regulation in Low-Access Environments: Opportunities to Promote Responsible Finance », Focus Note, n° 60, CGAP, Washington, février.

*CGAP (2010), « Investors Implementing the Client Protection Principles », CGAP, Washington.

*CGAP (2011), « Global Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion for the Poor: Toward Proportionate Standards and Guidance », livre blanc préparé au nom du Partenariat mondial du G20 pour l'inclusion financière, CGAP, Washington – http://www.gpfi.org/sites/default/files/documents/CGAP.pdf.

Chatain P.-L., Hernandéz-Coss R., Borowik K. et Zerzan A. (2008), « Integrity in Mobile Phone Financial Services: Measures for Mitigating Risks from Money Laundering and Terrorist Financing », Working Paper, n° 146, Banque mondiale, Washington.

*Chien J. (2012), « Designing Disclosure Regimes for Responsible Financial Inclusion », Focus Note, n° 78, CGAP, Washington, mars.

Cohen M. et Nelson C. (2011), « Financial Literacy: A Step for Clients towards Financial Inclusion », document de travail commandité pour le Sommet mondial du microcrédit 2011, Valladolid, 14 au 17 novembre.

*Dias D. et McKee K. (2010), « Protecting Branchless Banking Consumers: Policy Objectives and Regulatory Options », Focus Note, n° 64, CGAP, Washington.

D'Onofrio S. (2010), Policy Advocacy: A Toolkit for Microfinance Associations, SEEP Network, Washington – http://networks.seepnetwork.org/ppt-newhtml/Policy_Advocacy_mar2010_web.en_.pdf.

*Duflos E. (2011), *National Strategies for Financial Inclusion: Lessons Learned*, présentation inédite.

*Duflos E. et Glisovic-Mézières J. (2008), « National Microfinance Strategies », CGAP Brief, CGAP, Washington.

*Duflos E. et Imboden K. (2004), « The Role of Governments in Microfinance », Donor Brief, n° 19, CGAP, Washington.

EDA Rural Systems and M-CRIL (Micro-Credit Ratings International) (2011), « Of Interest Rates, Margin Caps and Poverty Lending: How the RBI Policy Will Affect Access to Microcredit by Low-Income Clients », M-CRIL, Gurgaon.

*Ehrbeck T., Pickens M. et Tarazi M. (2012), « Financially Inclusive Ecosystems: The Roles of Government Today », Focus Note, n° 76, CGAP, Washington.

*GAFI (2012), *Normes internationales liées à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme : les recommandations du GAFI*, GAFI, Paris, février.

Gibson A. (2010), *The Financial Market Systems Framework*, projet inédit.

*Hannig A. et Jansen S. (2010), « Financial Inclusion and Financial Stability: Current Policy Issues », ADBI Work Document, n° 259, IADB, Tokyo.

*Helms B. et Reille X. (2004), « Interest Rate Ceilings and Microfinance: The Story So Far » Occasional Paper, n° 9, CGAP, Washington, septembre.

*Indian Planning Commission (2009), *A Hundred Small Steps: Report of the Committee on Financial Sector Reforms*, Sage, New Delhi.

*Isern J. et De Koker L. (2009), « AML/CFT: Strengthening Financial Inclusion and Integrity », Focus Note, n° 56, CGAP, Washington – http://www.cgap.org/gm/document-1.9.37862/FN56.pdf.

Klapper L., Lusard A. et Panos G.-A. (2012), « Financial Literacy and the Financial Crisis », Policy Research Working Paper, n° 5980, Banque mondiale, Washington.

MasterCard Foundation, Microfinance Opportunities et Genesis Analytics (2011), « Taking Stock: Financial Education Initiatives for the Poor », MasterCard Foundation, Toronto.

*McKee K., Lahaye E. et Koning A. (2011), « Responsible Finance: Putting Principles to Work », Focus Note, n° 73, CGAP, Washington, septembre.

*Morduch J. (2005), « Smart Subsidy in Microfinance », *Finance for the Poor*, vol. 6, n° 4, ADB.

Nelson C. (2009), « Consumer Protection: A Client Perspective », mémorandum, Microfinance Opportunities, Washington.

Nelson C. (2010), « Financial Education for All Ages », *Innovations*, vol. 5, n° 2, p. 83-86.

Nelson C. et Wambugu A. (2008), *Financial Education in Kenya: Scoping Exercise Report*, FSD Kenya, Nairobi.

*Pickens M., Porteous D. et Rotman S. (2009), « Banking the Poor *via* G2P Payments », Focus Note, n° 58, CGAP, Washington.

*Porter B. (2011), « National Strategies: Where Do They Get Us? A Roadmap for Financial Inclusion », document de travail commandité pour le Sommet mondial du microcrédit 2011, Valladolid, 14 au 17 novembre.

*Porteous D. et Helms B. (2005), « Protecting Microfinance Borrowers », Focus Note, n° 27, CGAP, Washington.

*Responsible Finance Forum (2011), « Advancing Responsible Finance for Greater Development Impact », projet de consultation, BMZ, CGAP et SFI, Washington et Berlin.

Responsible Finance Forum (2012), « Global Mapping 2012: Progress in Responsible Financial Inclusion, Terms of Reference – July 2012 », BMZ, CGAP et SFI, Washington et Berlin.

Rozas D. (2011), « Implementing Client Protection in Microfinance: The State of the Practice, 2011 », Center for Financial Inclusion, Washington.

*Staschen S. (2010), *Regulatory Impact Assessment in Microfinance: A Theoretical Framework and Its Application to Uganda*, Wissenschaftlicher Verlag Berlin, Berlin.

*Tata G. et Pearce D. (2012), « Catalyzing Financial Inclusion through National Strategies », CGAP, Washington, mars.

Chapitre 4

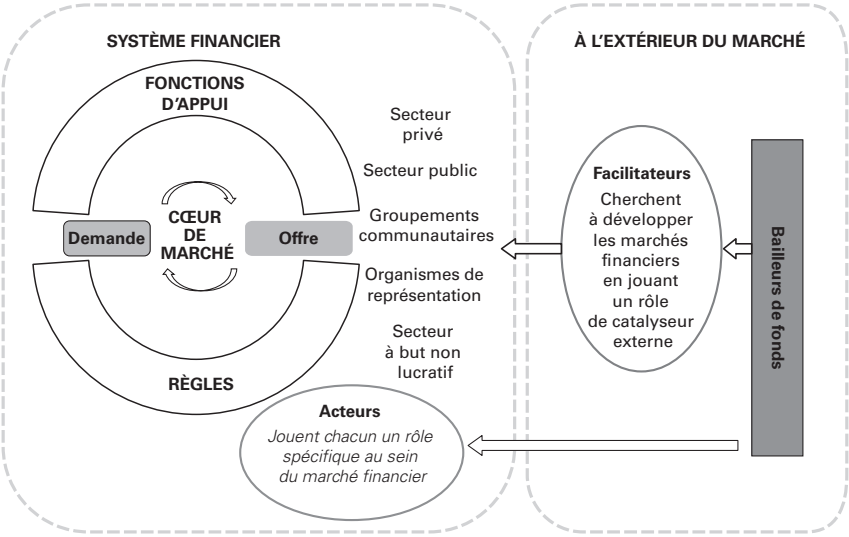
Le rôle des bailleurs de fonds dans l'inclusion financière

Mayada EL-ZOGHBI et Barbara GÄHWILER

L'inclusion financière désigne l'état dans lequel tous les individus et les entreprises ont le choix d'accès et la possibilité d'utiliser une gamme de services financiers appropriés, fournis de manière responsable par des institutions autorisées à les proposer. Comme expliqué dans le chapitre 1, la demande et l'offre de services financiers se rejoignent dans un écosystème financier plus large qui comporte des fonctions d'appui et est régi par des règles. Les bailleurs de fonds qui s'engagent en faveur de l'inclusion financière parce qu'ils la considèrent soit comme une fin en soi, soit comme un moyen de favoriser le développement économique ou de lutter contre la pauvreté, peuvent contribuer à améliorer le fonctionnement de l'écosystème financier et le rendre plus inclusif.

Le chapitre 1 opère une distinction importante entre les acteurs œuvrant *au sein* du marché financier et les organisations qui se situent *en dehors* de ce système. Les bailleurs de fonds se situent pour la plupart en dehors du système, mais ils peuvent y participer en jouant temporairement un rôle de catalyseur dans le cadre du développement du marché. Ce chapitre nous permettra de comprendre qui sont les bailleurs de fonds qui cherchent à développer l'inclusion financière, quelle partie du système financier requiert leur soutien, comment ils peuvent contribuer à la réalisation d'une inclusion financière totale et de quels outils ils disposent pour y parvenir (figure 4.1).

Figure 4.1 – *Le rôle des bailleurs de fonds dans le développement des marchés financiers*



Source : extrait d'Alan Gibson, The Springfield Centre.

Les bailleurs de fonds appuyant l'inclusion financière

Dans ce chapitre, nous utilisons le terme de « bailleur de fonds » pour désigner les entités qui ont pour mission explicite d'appuyer la réalisation d'objectifs de développement. Il en existe de nombreux types qui se différencient en fonction de leur structure actionnariale, de la provenance de leurs ressources et de la manière dont ils interviennent sur le marché. Certains bailleurs de fonds sont structurés sous forme d'organismes publics tandis que d'autres sont des entités privées. Certains bailleurs sont dotés de ressources publiques (et donc issues de prélèvements fiscaux) mais d'autres ont des fonds qui procèdent de la philanthropie. Certains bailleurs apportent leur aide dans des conditions très favorables, tandis que d'autres cherchent à s'inspirer des pratiques des investisseurs privés. Quel que soit le comportement qu'ils adoptent, le rôle fondamental des bailleurs de fonds dans l'inclusion financière consiste à servir de catalyseur pour le développement du marché (tableau 4.1).

À ce stade, il est important de souligner que les institutions de financement du développement (IFD) sont une catégorie distincte d'agence de développement. Elles se considèrent souvent comme étant des acteurs du marché, c'est-à-dire agissant au sein du marché, et elles cherchent donc à imiter le comportement des investisseurs privés. Si elles peuvent temporairement jouer le rôle d'un acteur du marché, leur existence, leur mandat et leur statut juridique leur confèrent le même rôle de catalyseur du développement du marché que celui des bailleurs « traditionnels ». Les IFD

Tableau 4.1 – *Éventail des bailleurs de fonds dans l'inclusion financière et leurs modes opératoires*

Type de bailleur de fonds	Exemples	Sources de financement	Taux pratiqués	Modèle de propriété
Fondations	Bill & Melinda Gates Foundation Michael & Susan Dell Foundation MasterCard Foundation	Dons privés	Préférentiels	Privé
Bailleurs bilatéraux	USAID (États-Unis) DFID (Royaume-Uni) GIZ (Allemagne) SIDA (Suède)	Financement public	Préférentiels	Public
Bailleurs multilatéraux	Agences des Nations Unies (FIDA, FENU) Commission européenne Banque mondiale	Bailleurs bilatéraux (États membres) Marchés de capitaux	Préférentiels	Public
Banques régionales	Banque africaine de développement Banque asiatique de développement	Bailleurs bilatéraux (États membres) Marchés de capitaux	Mixtes	Public
Institutions de financement du développement	SFI KfW (Allemagne) Proparco (France)	Bailleurs bilatéraux Financement public Marchés de capitaux	Majoritairement de marché (mais parfois préférentiels)	Public

font partie du système public d'aide au développement et sont en mesure de lever des fonds sur les marchés financiers en bénéficiant d'une garantie implicite de l'État. Les IFD ne devraient par conséquent entrer sur les marchés que de manière temporaire pour y jouer un rôle de catalyseur et y attirer d'autres acteurs du marché, que ce soit des marchés de capitaux locaux, des banques ou des déposants. En devenant des acteurs permanents au sein d'un marché, les IFD iraient à l'encontre du rôle qui est le leur, celui de catalyseur du marché.

Bien que de nombreuses organisations non gouvernementales (ONG) internationales, telles que World Vision et CARE, lèvent des montants

considérables auprès de donateurs privés qu'elles redistribuent ensuite à leurs partenaires sur le terrain ou qu'elles utilisent dans le cadre de leur travail de développement, nous ne les considérons pas comme des bailleurs de fonds. La majorité des ONG s'appuient sur le financement de donateurs, que soit par le biais de dons ou d'accords de coopération. Le spectre de fonctionnement des ONG est toutefois très large : certaines d'entre elles interviennent en qualité de bailleurs de fonds, certaines en tant que facilitateurs, et d'autres encore descendent au niveau du marché pour fournir directement des services aux particuliers ou des fonctions d'appui. Ce chapitre ne porte pas sur le rôle des ONG internationales, mais fait simplement état des caractéristiques qu'elles partagent avec les bailleurs de fonds, les facilitateurs ou bien les acteurs du marché.

Où un financement catalytique s'avère-t-il nécessaire ?

Dans un système de marché, les domaines susceptibles d'avoir besoin d'un support catalytique de la part des bailleurs ont tendance à rentrer sous l'une des trois catégories générales que sont le niveau d'information, le niveau de compétence et les incitations.

Le niveau d'information

Les marchés sont un dispositif d'échange. Pour qu'un échange puisse avoir lieu entre deux parties, avec ou sans médiation monétaire, cela demande un certain niveau d'information sur l'article échangé, sur les entités prenant part à l'échange et sur les termes de l'échange en tant que tel. Les marchés peuvent produire des résultats qui peuvent sembler arbitraires ou injustes lorsque le niveau d'information échangée entre les parties impliquées dans l'échange est biaisé.

En ce qui concerne le marché de services financiers, l'asymétrie d'informations est un dysfonctionnement courant du marché dans lequel les institutions de crédit ne disposent pas de connaissances suffisantes sur certains segments de clientèle (la demande) ou les clients ne disposent pas de connaissances ou d'informations suffisantes pour faire des choix éclairés parmi les fournisseurs.

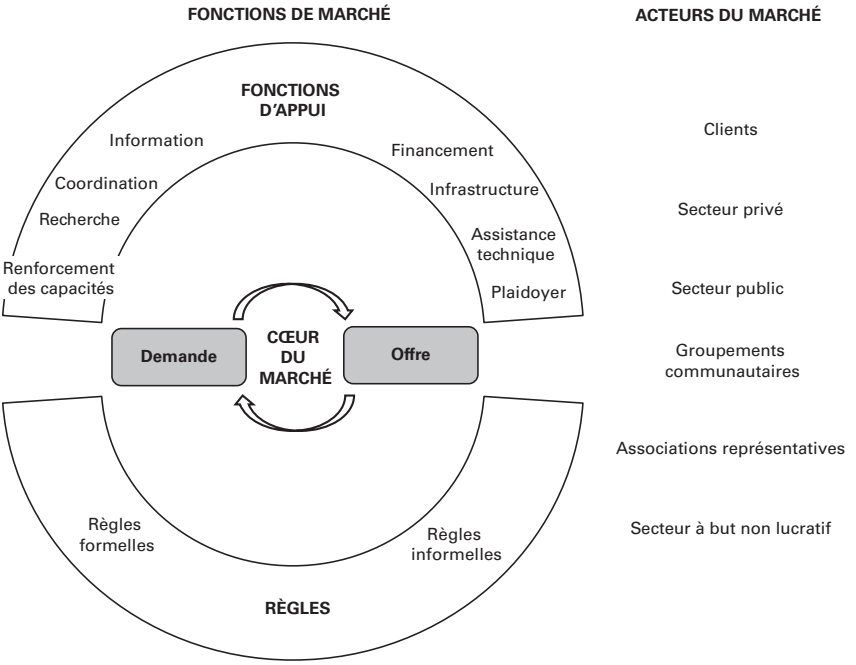
Les solutions au problème d'accès à l'information au sein d'un marché peuvent s'appuyer sur : (a) les règles, en rendant par exemple obligatoire la communication d'informations sur les taux d'intérêt ; (b) les fonctions d'appui, par exemple avec la mise en œuvre d'une centrale des risques privée disposant des données sur l'historique des transactions concernant toutes les tranches de revenus ; (c) le cœur du marché, ainsi en mettant à disposition des institutions de crédit des informations sur la nature et le volume de la demande parmi les segments de marché spécifiques actuellement exclus des échanges.

Les niveaux de compétence

Comme nous l'avons évoqué au chapitre 1, de nombreux acteurs composent le système financier (figure 4.2). Certains acteurs sont au cœur du marché, fournissant des produits et services à la clientèle, tandis que d'autres délivrent des fonctions d'appui ou établissent des règles et des normes. Le niveau de compétence de certains de ces acteurs peut freiner le développement du système dans son ensemble. Ainsi, un niveau de compétence insuffisant des institutions publiques pourra constituer un obstacle majeur lorsqu'il s'agit de rendre la réglementation des services financiers plus inclusive à l'égard des populations pauvres. La compétence des associations représentatives peut être trop faible pour leur permettre de plaider efficacement pour les réformes réglementaires qui s'imposent.

Les solutions aux problèmes de capacité vont au-delà du fait de fournir directement de la capacité et impliquent de collaborer avec ceux qui sur le marché sont susceptibles de contribuer au développement des capacités en question. Il s'agit de renforcer leur faculté à fournir un soutien à long terme au développement des capacités pour le marché dans son ensemble. De nombreux acteurs du marché local, tels que les sociétés de conseil, les universités, les associations commerciales et les centres de formation peuvent être en mesure de remplir ce rôle.

Figure 4.2 – *Vue schématique des marchés financiers*



Source : Alan Gibson, The Springfield Centre.

Dans certains cas, le marché local peut s'avérer trop petit pour permettre à une entité viable d'assurer un développement pérenne des compétences. La recherche de solutions globales, ou même régionales, peut alors s'avérer le mécanisme à privilégier pour assurer un développement des compétences à long terme.

Les incitations

Les incitations, qu'elles soient matérielles ou immatérielles, guident les choix et les comportements. Les incitations peuvent être explicites en ce sens qu'elles constituent une récompense en contrepartie de la réalisation de certains objectifs ou buts. Elles peuvent également être implicites, lorsque le système dans son ensemble va récompenser certains comportements ou choix. Les incitations peuvent être à la fois positives et négatives. Il est important de bien comprendre ce qui incite les acteurs à exploiter et à fournir des services sur une base continue. Les subventions émanant des bailleurs de fonds doivent ainsi être conçues pour fonctionner sur le long terme et permettre la distribution de services même une fois que les subventions cessent.

Un système financier peut être confronté à une multitude d'incitations négatives susceptibles de réduire la probabilité que les acteurs du système envisagent la possibilité de fournir des services aux pauvres. Par exemple, le cadre réglementaire peut inciter le système bancaire à servir les entreprises au détriment d'autres segments potentiels de marché. Un bailleur de fonds peut dans ce cas intervenir en collaborant avec les autorités réglementaires pour modifier les règles qui créent des incitations négatives au sein du système bancaire.

Dans de nombreux marchés, les institutions de crédit ont peu d'informations sur les clients pauvres. Ils ont souvent besoin à la fois d'informations et d'incitations pour adapter leurs produits et services à ces segments de marché. Des garanties de bailleurs peuvent être structurées de façon à réduire les incitations négatives qui poussent les institutions de crédit à moins desservir ce segment.

Une forte prise de conscience et une bonne compréhension de l'économie politique d'un pays sont nécessaires pour trouver des solutions aux problèmes d'incitations. Au final, modifier des incitations implique souvent de s'attaquer à des dynamiques du pouvoir bien ancrées au sein de la société. Dans l'exemple précédent sur les incitations liées à la réglementation, il se peut que les banquiers aient des relations très fortes et solides avec leur clientèle traditionnelle de grandes entreprises et d'individus fortunés. Créer un nouveau système d'incitations poussant les institutions de crédit à servir les clients à faible revenu peut constituer une menace pour un système réglementaire qui est à l'aise avec le niveau de risque inhérent à la prestation de services aux seules classes les plus aisées de la société.

Le financement actuel des bailleurs de fonds joue-t-il un rôle de catalyseur ?

Au cours des trente dernières années, il y a eu des progrès considérables en matière d'inclusion financière dans de nombreux pays. La situation continuera à évoluer en raison de la nature dynamique des marchés de services financiers. De nouveaux fournisseurs et acteurs de soutien sont constamment en train d'entrer sur ces marchés, et certains acteurs existants disparaissent d'ailleurs aussi. La demande évolue et des approches et produits nouveaux émergent pour répondre aux besoins des clients. Les marchés se développent et deviennent plus sophistiqués. De même, les risques et les rendements des différents acteurs du marché évoluent. Les bailleurs de fonds doivent répondre à ces changements tout en s'efforçant de soutenir le développement des marchés financiers inclusifs.

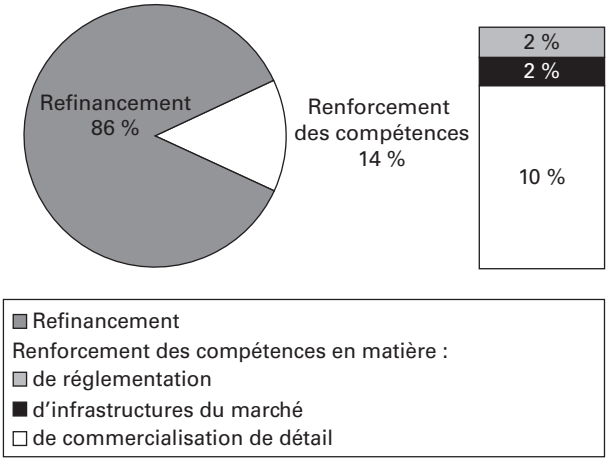
En analysant les engagements des bailleurs de fonds actuels, nous constatons que les données sur l'affectation du financement soulèvent de nombreuses questions quant à savoir si le financement fourni joue un rôle de catalyseur et s'il est affecté là où il est susceptible d'engendrer le plus de valeur ajoutée.

La majeure partie du financement fourni par les bailleurs de fonds est affectée au besoin de crédits

En fonction des contraintes et des opportunités que présente un marché donné, des interventions de bailleurs de fonds peuvent s'avérer nécessaires à différents niveaux du système de marché, y compris au cœur du marché par le biais de financement destiné aux institutions de crédit elles-mêmes. Faute d'évaluations approfondies du marché, il est impossible de juger si le financement fourni par les bailleurs de fonds joue un rôle de catalyseur. Néanmoins, le volume des engagements des bailleurs de fonds internationaux qui sont alloués aux fournisseurs de services financiers pour l'octroi de microcrédits est interpellant étant donné que c'est un rôle qui devrait être joué par des financeurs faisant partie du marché financeur. Au cours des vingt dernières années, l'intérêt croissant que les investisseurs ont porté au domaine de la microfinance en tant que catégorie d'investissement alternatif a conduit à l'émergence de plus de cent instruments spécialisés d'investissement en microfinance, qui canalisent des fonds provenant d'investisseurs institutionnels et privés, ainsi que d'IFD, à des institutions de microfinance (les IMF). Les actifs cumulés correspondant à ces instruments ont une valeur estimée à 6,8 milliards d'USD (Symbiotics, 2011). Outre les investissements privés étrangers, qui, pour la plupart, transitent par ces véhicules d'investissement en microfinance, les institutions de microfinance bénéficient de plus en plus de l'accès au financement des banques commerciales locales ou des dépôts des clients en tant que source de financement. Selon une étude réalisée auprès des vingt plus importants bailleurs de fonds et investisseurs, malgré la disponibilité du financement émanant des

acteurs du système de marché, 86 % des engagements des bailleurs de fonds sont encore utilisés pour des rétrocessions de prêts (Gähwiler et Nègre, 2011) [1]. Le renforcement des compétences au niveau des activités d'infrastructure de marché (les fonctions d'appui) et au niveau politique (les règles) ne sont chacun financés qu'à hauteur de 2 % du montant total des engagements budgétaires (figure 4.3). S'il est difficile de tirer des conclusions en analysant simplement les montants accordés par un sous-ensemble des bailleurs de fonds, cette répartition du financement semble déséquilibrée et incompatible avec une approche visant à utiliser l'investissement de départ comme catalyseur pour développer le marché. Au contraire, la forte disponibilité de financements émanant de bailleurs de fonds peut avoir un effet dissuasif sur le développement ou l'expansion des services d'épargne et compromettre la discipline financière des institutions emprunteuses. Une abondance de financement peut pousser les IMF sur les chemins d'une croissance excessivement rapide et peu pérenne, ce qui a conduit à des crises de remboursement dans certains pays (CGAP, 2010a).

Figure 4.3 – *La destination des engagements des bailleurs de fonds*



Note : Pourcentage du total des engagements en date de décembre 2010 ; données émanant de 18 bailleurs de fonds publics et d'un investisseur privé.
Source : Gähwiler et Nègre, 2011.

Le financement des bailleurs de fonds se concentre sur très peu d'institutions

Parmi les bailleurs de fonds, les institutions de financement du développement (IFD) sont les principaux fournisseurs de financement aux IMF.

1. Parmi les vingt plus importants bailleurs de fonds et investisseurs figurent dix IFD, trois bailleurs multilatéraux, trois bailleurs bilatéraux, deux banques régionales de développement, une fondation privée et un investisseur institutionnel privé.

Pour les jeunes IMF ou celles opérant sur des marchés naissants, les IFD peuvent jouer un rôle dans le développement du marché en catalysant les investissements privés. Les investisseurs du secteur privé sont plus susceptibles de prêter aux IMF ayant bénéficié de fonds octroyés par des IFD. Une fois qu'une IMF a formé des relations avec des investisseurs privés, les investissements que les IFD continuent de fournir apportent sans doute moins de valeur ajoutée. En théorie, les IFD devraient ensuite évoluer et se concentrer sur des marchés moins développés ou sur des IMF plus risquées qui présentent un potentiel prometteur de développement du marché (par exemple, celles avec des modèles économiques innovants ou celles qui s'adressent à des groupes de clients mal desservis). Toutefois, en date de décembre 2009, ce sont plus de 40 % des prêts accordés par les IFD qui étaient concentrés sur 15 IMF rentables, bénéficiant toutes par ailleurs d'un financement privé (CGAP, 2010b).

Une forte concentration géographique du financement des bailleurs de fonds

D'après une étude réalisée en 2010 par CGAP auprès de plus de 60 bailleurs de fonds, ces derniers soutenaient des projets dans au moins 122 pays différents (CGAP, 2010b). Quand l'on s'intéresse aux financements pouvant être attribués à un seul pays (excluant les projets à l'échelle régionale ou mondiale), l'on constate que 15 pays ont bénéficié de plus de 50 % du montant total des engagements. Parmi les pays ayant bénéficié des montants d'engagements les plus élevés figurent quelques-uns des marchés de la microfinance les plus développés à ce jour, tels que l'Inde, le Bangladesh, la Bosnie-Herzégovine, le Maroc et le Kenya – des pays dans lesquels différentes institutions de crédit proposent tout un spectre de services financiers aux ménages pauvres et à faible revenu et où le niveau d'accès financier auprès d'une institution de crédit formelle est plus élevé que les moyennes régionales (Demirgüç-Kunt et Klapper, 2012). Aujourd'hui, des sources de financement locales ou des investissements privés étrangers sont disponibles dans ces pays, ce qui semble démontrer que l'approche catalytique adoptée par de nombreux bailleurs de fonds a porté ses fruits. Les institutions de microfinance de ces pays continuent néanmoins à bénéficier d'importants financements de la part des bailleurs de fonds. D'un côté, la concentration de financement est considérée comme un élément positif dans les publications consacrées à l'efficacité de l'aide au sens plus large, car elle permet aux pays de disposer de ressources suffisantes pour répondre à un problème donné [1]. D'un autre côté, quand il s'agit de développer des marchés, le rôle du financement des bailleurs de fonds consiste à amorcer

1. Voir par exemple le travail de Bill Easterly et Tobias Pfütze (2008), qui utilisent le niveau de fragmentation comme l'un des critères de classement de l'efficacité des bailleurs de fonds.

l'investissement privé et devrait donc diminuer au fil du temps. Ainsi, toute concentration de financements de bailleurs de fonds dans des mêmes pays au cours d'une longue période mérite un examen plus approfondi car cela pourrait être le signe d'un effet d'« éviction » et non pas d'« attraction ».

Les efforts des bailleurs de fonds en faveur de l'inclusion financière

Les incitations internes au sein de certains bailleurs de fonds vont à l'encontre de nombreuses caractéristiques qui sont nécessaires pour jouer un rôle de catalyseur dans le développement du marché. Les systèmes internes récompensent souvent le décaissement d'importants montants d'engagements, créant ainsi un biais en faveur des marchés et des bénéficiaires de financements qui ont la capacité de facilement absorber des montants élevés. Des obstacles majeurs à l'inclusion financière qui requièrent des financements relativement modestes dans la durée sont trop souvent ignorés. La tendance parmi les bailleurs de fonds est de soutenir des projets plus importants dans moins de pays.

Pour limiter leurs frais généraux, les bailleurs de fonds limitent leurs coûts de personnel, et le modèle de ressources humaines qui prédomine actuellement voit des généralistes encadrer des projets de grande envergure touchant à une variété de domaines et de disciplines. Cela signifie que dans le même temps que le domaine de l'inclusion financière exige une connaissance de plus en plus spécialisée de la réglementation, des systèmes de paiement, d'évaluation de crédit, ainsi que de nombreuses autres sous-spécialités, les bailleurs de fonds qui prennent les décisions de financement ont de moins en moins de connaissances sur les domaines dans lesquels le financement des bailleurs serait nécessaire.

Les coupes dans les budgets d'aide font que les bailleurs de fonds doivent démontrer leur efficacité à travers des résultats sans équivoque. Les médias et les chambres parlementaires en appellent souvent à une meilleure utilisation des ressources. Il est plus facile de mesurer l'impact d'interventions spécifiques dans certains secteurs. Par exemple, dans le secteur de la santé, on trouve des décennies d'expérience et de données sur le calcul du nombre d'enfants vaccinés ou sur l'incidence du paludisme. Dans le cas du développement du secteur privé et financier, où des bailleurs de fonds s'efforcent de soutenir le développement du marché, il est extrêmement difficile de démontrer les résultats obtenus, et plus difficile encore de les attribuer à une intervention spécifique.

Ces contraintes bien réelles obligent les bailleurs de fonds à envisager des modèles permettant de canaliser juste ce qu'il faut en termes de savoir-faire technique, de montants de financement et de supervision, en minimisant toute distorsion du marché. Nous identifions deux options alternatives pour les bailleurs de fonds qui visent à jouer un rôle de catalyseur pour le

développement du marché en limitant les distorsions : (1) agir en tant que facilitateur, ou (2) financer un facilitateur.

Les différents bailleurs de fonds disposent d'ensembles d'instruments de financement différents, qui feront l'objet d'une analyse plus détaillée plus loin dans le présent chapitre. Cependant, pour comprendre les rôles respectifs, il est important de souligner que ces derniers sont étroitement liés aux instruments utilisés. Les organismes bilatéraux ont ainsi tendance à utiliser les subventions comme instrument principal, tandis que les agences multilatérales, telles que la Banque mondiale ou le Fonds international de développement agricole (FIDA), travaillent principalement par le biais de prêts aux gouvernements et utilisent également parfois des mécanismes proposant des subventions finançant de l'assistance technique. Les IFD fournissent quant à elles essentiellement de la dette, mais sont également en mesure d'utiliser du capital-risque, et certains organismes, tels que la Société Financière Internationale, disposent d'importants budgets pour des subventions à des fins de construction d'infrastructures de marché et de soutien technique aux entités dans lesquelles elles possèdent des parts. Quelques organismes s'appuient principalement sur des garanties, comme cela peut être le cas de l'Overseas Private Investment Corporation et de la Development Credit Authority – toutes deux des agences fédérales des États-Unis.

Plutôt que d'exiger que le marché s'adapte à l'instrument proposé par le bailleur de fonds, l'instrument de financement utilisé doit répondre au type de facilitation attendu. Par exemple, un bailleur de fonds dont le principal instrument est le prêt aux gouvernements doit faire preuve de prudence dans la façon dont il intervient généralement dans le domaine du développement du secteur privé et, tout particulièrement, dans le développement des systèmes financiers inclusifs. En définitive, la plupart des acteurs engagés dans la prestation de services financiers viennent du secteur privé et il est donc prioritaire d'avoir la capacité de travailler directement avec des institutions privées. Néanmoins, de nombreux aspects du système financier sont des biens publics pour lesquels un rôle moteur de la part du gouvernement est justifié. Les bailleurs de fonds utilisant principalement comme instrument les prêts aux gouvernements devraient se concentrer principalement sur leur rôle d'influence sur le gouvernement en matière d'élaboration des politiques et sur le fait d'appuyer les biens publics au sein du système financier. Ils ne devraient pas insister pour que les prêts au gouvernement soient utilisés comme moyen pour financer le secteur privé.

Agir en tant que facilitateur

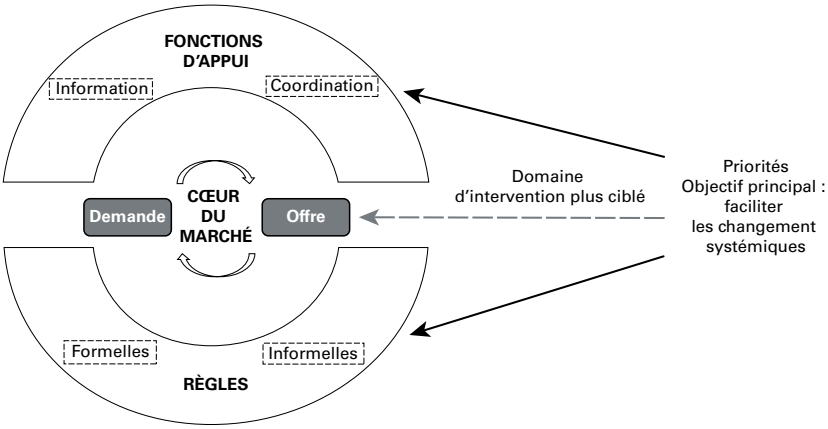
Sous réserve d'avoir la capacité d'agir au niveau des pays, les bailleurs de fonds peuvent être en mesure de remplir directement le rôle de facilitateur. Ce rôle exige d'eux qu'ils comprennent les contraintes et les opportunités des marchés en question et qu'ils aient la capacité et la souplesse requise pour être en mesure de répondre à leurs besoins spécifiques.

Dans le chapitre 1, nous avons souligné que, pour faciliter le développement du marché, il faut commencer par cartographier l'écosystème financier puis identifier les opportunités du marché au sein duquel le facilitateur va permettre d'élargir l'utilisation des services financiers. La compréhension du marché et de ses besoins est indispensable dans le processus de facilitation. Étant donné que l'état du marché et les opportunités qu'il offre constituent le point de départ de tout processus, il est impossible d'appliquer une recette standard. Aucun des modèles développés par les facilitateurs de marché n'est transposable d'un pays à l'autre. Cependant, tous les marchés financiers, ainsi que leur caractère multifonctions et multi-acteurs, peuvent être analysés dans un cadre général, même si leurs éléments constitutifs varient. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une formule ou d'un modèle précis, cette approche contribue à l'analyse stratégique et à la prise de décision (voir encadré 4.1).

Encadré 4.1

Façonner les interventions en partant d'une bonne compréhension du système financier

L'approche du FinMark Trust en matière de développement de services de transactions bancaires en Afrique du Sud a été dès le départ très originale. Appelé à relever le défi de l'amélioration de l'accès (au cœur du marché), FinMark a essayé d'identifier les causes sous-jacentes du manque d'accès dans les fonctions d'appui et les règles du système financier ; en ce sens, FinMark a adopté une perspective systémique de l'analyse et de l'intervention visant à faciliter les changements. Bien qu'une approche classique eût pu insister sur l'engagement direct auprès des institutions de crédit, avec une assistance financière et technique, dans la pratique FinMark a identifié un certain nombre de zones de contraintes prioritaires (voir le schéma ci-dessous) :



- *les règles* : de nombreuses faiblesses en ce qui concerne par exemple le crédit à la consommation et des exigences problématiques en termes de capital pour les nouveaux fournisseurs ;

• *les règles informelles* : une culture dominante qui n'inclut pas ou ne met pas l'accent sur les consommateurs à faible revenu (les « non bancarisés ») ou ne se demande pas comment innover au niveau des services ;

• *la coordination* : manque de dialogue constructif entre les parties prenantes en ce qui concerne le problème de faible niveau d'accès et la manière de l'aborder ;

• *l'information* : l'absence de données analytiques détaillées sur le marché à faible revenu pris dans son ensemble, y compris sur sa taille, la perception des institutions et des services, l'utilisation actuelle de l'argent et les besoins.

Ces contraintes ont permis d'élaborer un programme d'action pour le secteur dans son ensemble et pour FinMark en particulier. Ses interventions ont porté sur ces causes sous-jacentes, en matière de règles et de fonctions d'appui, en vue d'apporter des changements au cœur du marché et de contribuer à une augmentation substantielle du taux d'accès au cours de la période allant de 2003 à 2010.

Source : Alan Gibson, The Springfield Centre.

Le processus de développement de marché est nécessairement dynamique, et l'adéquation d'un type donné d'intervention dépend fortement du stade de développement du marché. Bien qu'il n'existe aucune définition globale de la notion du marché naissant, nous pouvons partir du principe qu'il s'agit d'un marché qui présente un faible niveau d'accès et d'utilisation des services financiers, dont l'environnement n'est pas favorable et dont les infrastructures sont insuffisantes. À l'opposé, nous pouvons supposer que les marchés matures sont ceux où ces choses existent. Entre ces deux situations, il existe de nombreux autres stades de développement du marché. Le rôle du facilitateur sera très différent selon l'état de développement du marché.

Sur les marchés naissants ou « frontières », les facilitateurs peuvent s'avérer utiles pour renforcer les capacités de base en termes de services de détail (le côté offre du cœur de marché). Bien que les IMF et d'autres institutions de crédit soient susceptibles d'avoir réussi dans d'autres domaines, les acteurs locaux sur des marchés naissants ne disposent pas nécessairement des informations utiles ou ne les partagent pas. Aussi peut-il s'avérer essentiel pour les facilitateurs de combler cette défaillance du marché. L'infrastructure de base du marché et le cadre réglementaire étant par ailleurs probablement sous-développés, il existe de nombreuses possibilités d'intervention pour les facilitateurs.

Le rôle de facilitateur devient beaucoup plus nuancé dans un marché mûr. On y trouve en effet déjà des acteurs de marché fonctionnels ainsi que des pratiques solidement établies. De plus, les facilitateurs pourraient avoir besoin d'y introduire des technologies ou des modèles économiques disruptifs, susceptibles de menacer l'existence des acteurs déjà implantés sur ces marchés. L'identification des opportunités permettant de repousser la frontière d'accès aux services financiers devient l'étape la plus critique que le facilitateur doit franchir. Les facilitateurs peuvent aussi avoir besoin de confronter directement des acteurs politiques et influents qui maintiennent le *statu quo*.

L'objectif final des facilitateurs est que le marché soit parfaitement fonctionnel sans intervention de leur part. Cela signifie que tout soutien qu'ils fournissent à un acteur du marché est, *de facto*, limité dans le temps. Le risque de trop s'attarder étant particulièrement important, les facilitateurs veillent à structurer les mécanismes de financement d'une manière qui soit limitée dans le temps. Le test décisif permettant de vérifier si un facilitateur procède de la bonne manière consiste à se demander « quel sera le résultat dans X années ? ». Si le facilitateur doit alors encore assurer une quelconque fonction spécifique, c'est alors un signe que le facilitateur n'intervient pas de bonne façon. Les domaines sur lesquels les facilitateurs interviennent doivent évoluer au fur et à mesure que le marché se développe et de nouvelles opportunités voient le jour. Pour s'assurer que l'intervention est effectivement « limitée dans le temps », les facilitateurs doivent préparer une stratégie de sortie convaincante dans chacune de leurs interventions sur le marché (voir chapitre 19).

Financer un facilitateur

Bien que l'on trouve relativement peu d'exemples de ce modèle, nous l'envisageons comme une approche émergente susceptible d'atténuer les contraintes internes auxquelles sont confrontés les bailleurs qui apportent un soutien catalytique de marché au niveau d'un pays. Dans ce rôle, les bailleurs de fonds externalisent entièrement leur financement à un facilitateur au niveau d'un pays. Un exemple de cette approche est le Financial Sector Deepening Trust au Kenya, qui est financé par le DFID, la Banque mondiale, l'Agence suédoise de développement international, la Fondation Gates, l'Agence Française de Développement et le gouvernement du Kenya (voir encadré 4.2).

Encadré 4.2

FSD Kenya

Le programme FSD Kenya (Financial Sector Deepening Kenya) a été initié en 2001 comme un projet du DFID mais s'est transformé en 2005 en un fonds fiduciaire multidonateurs. La création de cette fiducie indépendante a été motivée par le désir d'en renforcer l'efficacité en permettant un engagement plus étroit, plus souple et réactif avec les acteurs du marché, mais également pour améliorer l'utilisation des fonds à travers une mise en commun de financements de bailleurs de fonds dans un seul instrument *ad hoc*. La surveillance fiduciaire est assurée par des contrôleurs professionnels (actuellement le cabinet international d'expertise comptable KPMG), et l'orientation politique et la direction stratégique relèvent de la responsabilité du comité d'investissement du programme. Les membres du comité d'investissement sont désignés parmi les bailleurs de fonds ainsi que les experts indépendants. Une équipe technique spécialisée est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie

de FSD Kenya et de la gestion de ses investissements dans le développement du marché. Le marché kényan s'étant développé, l'expertise de cette équipe s'est approfondie et elle met désormais l'accent non plus sur le financement mais sur le fait de guider les acteurs du marché à travers de la recherche et de l'assistance technique. Pour que le FSD Kenya joue efficacement son rôle de facilitateur de marché, ses principaux bailleurs de fonds financent une approche commune unique, énoncée dans son plan stratégique.

Source : FSD Kenya, 2012, communication privée.

Ce modèle externalisé permet aux bailleurs de confier d'importants financements (ce qui atténue la pression au décaissement) à une organisation qui peut ensuite prendre son temps pour comprendre le marché local, identifier les interventions permettant de libérer le potentiel du marché et aider à renforcer les capacités des acteurs du marché à remplir leur rôle de fournisseur de services sur le long terme. Ce modèle permet à plusieurs bailleurs de fonds de mettre en commun leurs ressources et de soutenir un facilitateur commun, ce qui constitue un bon moyen d'harmoniser le financement et d'améliorer la coordination des bailleurs de fonds dans un pays. La structure de cette entité peut être similaire à celle de FSD Kenya, c'est-à-dire une fiducie indépendante, ou peut prendre la forme d'un projet, d'une ONG internationale ou toute autre structure susceptible de remplir cette fonction de facilitation.

De nombreux facilitateurs peuvent travailler sur un marché donné, chacun se concentrant sur ses domaines de compétence de base, à condition d'être complémentaires et de partager une vision commune de la façon de soutenir le développement de marché. Un exemple pourrait être un facilitateur qui se concentre uniquement sur le développement des capacités.

Un facilitateur se caractérise par le fait de fonctionner à l'échelle du pays. Le niveau de connaissances du marché qui est requis du facilitateur fait qu'il est impossible aux acteurs opérant au niveau mondial de remplir ce rôle. Néanmoins, les facilitateurs peuvent être assistés dans leur rôle par des acteurs de niveau mondial qui partagent et diffusent les connaissances acquises dans d'autres pays, contribuant à introduire et à brasser des idées dans différents marchés.

Afin de s'assurer qu'une telle entité est en mesure d'assumer le rôle de facilitateur, et ne présente pas les faiblesses intrinsèques des bailleurs de fonds, il est essentiel de satisfaire à certains critères de conception. Ces entités doivent être capables de prendre des risques, investir dans des innovations en utilisant des subventions modestes, avoir une perspective à long terme et démontrer leur influence sur le marché par des moyens directs et indirects. Nous expliquerons ci-dessous comment les facilitateurs doivent intervenir sur le marché pour avoir un effet catalytique.

Le financement d'un facilitateur par des bailleurs de fonds devrait être structuré comme un projet à moyen ou à long terme. Toutefois, le financement fourni par le facilitateur au marché devrait faire l'objet de nombreux petits accords de financement à court terme.

La coordination entre facilitateurs

Du fait de pressions politiques et de stimuli internes, certains bailleurs ne seront pas en mesure d'externaliser leurs décisions de financement à un catalyseur. Les bailleurs qui continuent à financer directement des interventions doivent travailler en étroite collaboration avec d'autres facilitateurs au niveau local pour accéder à un niveau de connaissance du marché leur permettant d'identifier des interventions susceptibles d'améliorer celui-ci. Il s'agit là du niveau minimum de responsabilité qu'on peut attendre des bailleurs afin de réduire au minimum les distorsions du marché.

Les IFD, certaines agences multilatérales et les banques régionales de développement peuvent toutes être confrontées à des facteurs internes qui rendent difficile le fait d'externaliser leurs financements à des facilitateurs. Néanmoins, ces bailleurs de fonds ont une grande influence sur les gouvernements, d'importants montants de financement et ils doivent donner la priorité à la coordination s'ils veulent continuer à jouer leur rôle de catalyseur.

La coordination constitue le problème pérenne du développement et les exemples de réussite sont rares en la matière. Néanmoins, cela ne doit pas empêcher les efforts visant à trouver des solutions permettant d'améliorer les façons dont les bailleurs de fonds interagissent et se complètent les uns les autres au niveau des pays.

Les instruments de financement des bailleurs

La façon dont les bailleurs assurent les financements aura un impact profond sur leur efficacité [1]. En utilisant le financement de bailleurs de fonds pour développer le marché, on est nécessairement confronté à un risque non négligeable que les ressources fournies impactent l'activité du marché. Même des subventions relativement faibles peuvent fausser les incitations en faisant évoluer les attentes. L'on retrouve ce qui est peut-être l'une des illustrations les plus évidentes de ce cas de figure dans la bonification de taux d'intérêt, qui peut conduire les emprunteurs du marché à s'attendre à des taux plus bas [2]. En utilisant les bons outils, on parvient à atténuer ce risque. Néanmoins, indépendamment de l'outil utilisé, il n'existe aucun substitut au fait d'être pleinement conscient de la façon dont le marché se développe et de s'assurer que le soutien extérieur du marché par le biais des facilitateurs cesse dès que des acteurs du marché sont en mesure de prendre le relais.

1. David Ferrand s'est chargé de la rédaction initiale de cette section.

2. C'est la raison pour laquelle il faut généralement éviter les prix subventionnés. Le signal prix est un mécanisme crucial pour un fonctionnement efficace du marché et le fait d'accorder des subventions aux institutions de crédit peut perturber ce signal. En outre, étant donné qu'il y a rarement un véritable intérêt public à avoir des subventions universelles, ou même les ressources pour ce faire, les subventions sont typiquement ciblées. Dans la pratique, il s'avère souvent difficile de les mettre en œuvre de façon économique et en maîtrisant le risque de recherche de rentes par les acteurs du secteur.

L'assistance technique

Le savoir-faire est en majeure partie un savoir *tacite*, qui ne peut pas être facilement acquis ou transmis en dehors des circonstances de son émergence. Par exemple, bien que l'apprentissage en classe joue un rôle utile, les agents de crédit apprennent à bien gérer les groupes de solidarité à travers l'expérience pratique. Il est souvent indispensable de travailler avec des organisations spécifiques pour acquérir les bases du savoir-faire. Néanmoins, dans la mesure du possible, l'objectif devrait consister à trouver des canaux pour diffuser ces connaissances à d'autres acteurs, à la fois pour accroître l'impact et pour réduire au minimum le risque de faire pencher la balance en faveur des institutions bénéficiant d'un soutien.

Les subventions

Les subventions sont couramment utilisées pour soutenir le développement de la microfinance. Sur une note positive, les subventions peuvent servir, pendant une durée limitée, à donner un coup de pouce au marché. Au-delà de l'obligation d'utiliser la subvention aux fins convenues et des exigences de reporting le plus souvent relativement modestes, les subventions ne sont pas assorties d'obligations de réciprocité du bénéficiaire vis-à-vis du donateur.

Cependant, et peut-être plus que tout autre outil utilisé, les subventions comportent le risque de fausser les marchés et les incitations. Les subventions peuvent être utilisées comme une ligne de survie pour une activité ou une entreprise qui n'a pas de raison d'être sur le plan économique ou, pire encore, à avantager un acteur du marché par rapport à un autre. Il n'est pas rare de voir des IMF déficitaires et inefficaces continuer à fonctionner pendant de très longues périodes simplement grâce à l'acquisition d'une série de subventions octroyées par des bailleurs de fonds. Contrairement à un investissement en capital-risque, une subvention n'est pas nécessairement destinée (et c'est rarement le cas) à établir une relation à long terme entre le bailleur de fonds et l'institution qu'elle subventionne. Cela pourrait en effet affaiblir la gouvernance en l'absence d'un propriétaire véritable de la valeur du capital générée dans le cadre de l'activité de l'IMF. Le rôle de la propriété est essentiel dans une économie de marché pour fournir un cadre de gestion incitatif à long terme permettant d'utiliser de manière efficace les ressources limitées en capitaux.

Il n'existe que de très rares circonstances dans lesquelles l'utilisation de subventions pour mettre en place des institutions financières de détail soit pertinente dans le contexte actuel de l'inclusion financière. Dans certains marchés naissants, tels que les pays sortant d'un conflit, l'utilisation de subventions pour contribuer à amorcer un secteur peut encore paraître pertinente. Les subventions peuvent également être pertinentes lorsqu'il s'agit d'aider des institutions à étendre leur portée à des segments de marché difficiles à atteindre, par exemple à des zones rurales reculées. Les subventions sont toutefois de

plus en plus pertinentes quand il s'agit de construire une infrastructure de marché et soutenir des réformes politiques et réglementaires, en particulier lorsque notre réflexion commence à dépasser le simple octroi de microcrédits.

Les fonds d'appui (*challenge funds*) fournissent un moyen intéressant d'utiliser des subventions, notamment lorsqu'il s'agit d'encourager le secteur privé à innover afin d'atteindre les pauvres. Les conditions afférentes aux fonds d'appui sont fixées par avance, de manière transparente, et ont pour but de traiter les demandes de subventions sur une base concurrentielle en appuyant des initiatives affichant des objectifs finaux spécifiques. Les soumissionnaires proposent la manière dont ils souhaitent utiliser les subventions et sont mis en concurrence pour bénéficier des ressources limitées du fonds. Souvent, les modalités d'octroi de subventions prévoient que les demandeurs mobilisent un montant équivalent issu de leurs propres fonds et qu'ils justifient dans leurs demandes comment ils envisagent de poursuivre leur développement après épuisement du financement obtenu. Cette structuration de l'aide permet d'atténuer certains problèmes communs que posent les subventions. Les fonds d'appui peuvent être particulièrement utiles pour encourager l'innovation car ils constituent un moyen simple de partager les risques inhérents en permettant, par le biais d'une concurrence transparente, de désamorcer le risque de favoriser injustement certains acteurs.

Les subventions peuvent s'avérer essentielles pour financer des travaux de recherche, que ce soit des études d'impact sur les effets des interventions sur les clients ou la collecte de données sur les segments de marché et la demande des clients. Si les marchés doivent être en mesure de fournir ce genre d'informations sans l'aide des bailleurs de fonds dans le long terme, il n'en reste pas moins que l'intervention de ces derniers peut s'avérer nécessaire pour renforcer la capacité des institutions de recherche ou pour démontrer aux acteurs privés que ces informations leur sont utiles. Il est parfois surprenant de constater que de nombreux acteurs établis sur le marché (ou opérant sur des marchés liés) n'ont simplement aucune connaissance du potentiel d'un marché. Les recherches sur le secteur financier peuvent alors constituer une première étape importante du processus visant à amener à une plus grande prise de conscience au sein du secteur et permettant de guider les acteurs du marché vers des opportunités pour élargir l'inclusion. Les enquêtes FinScope, lancées par le FinMark Trust en Afrique du Sud (et actuellement utilisées à travers l'Afrique et dans certaines parties d'Asie), se sont avérées très utiles à cet égard, permettant aux banques commerciales d'identifier des secteurs de marché totalement nouveaux. On peut affirmer que ce type de recherche présente les principales caractéristiques d'un bien public sectoriel [1], qui serait probablement fourni de manière insuffisante en l'absence d'aide extérieure. Par conséquent, son

1. Les données de recherche de ce type sont certainement non rivales, et ce type d'informations est de nature à devenir rapidement non exclusive (car il est difficile d'assurer la confidentialité de ce type de résultats).

financement dans le court terme par des bailleurs de fonds peut être considéré comme étant fortement justifié. À terme, les fournisseurs d'informations devraient également veiller à devenir commercialement viables.

Les garanties

Les garanties sont très couramment utilisées par les États et les bailleurs de fonds pour soutenir les marchés financiers. Les formes de garantie utilisées sont très nombreuses, mais le concept de base repose sur l'accord qui prévoit de fournir des ressources financières dans le futur en fonction de conditions spécifiées. La forme probablement la plus répandue est une simple garantie de rembourser tout ou partie d'un prêt (ou plus souvent d'un portefeuille de prêts) en cas de défaut de remboursement de la part de l'emprunteur. Un financement initial n'est souvent pas nécessaire et un portefeuille diversifié de garanties offre la perspective d'un levier considérable, ce qui constitue le principal attrait aux yeux des institutions de crédit. La Development Credit Authority d'USAID, qui est un programme bien implanté et géré, a été capable de bâtir un portefeuille solide en multipliant par 28 les ressources affectées grâce à l'effet de levier. Une garantie peut être utilisée pour aider les institutions de crédit qui manquent de connaissances et de techniques éprouvées pour gérer le risque de crédit à pénétrer de nouveaux marchés. L'efficacité de leur utilisation pour soutenir l'évolution du marché part du principe que les institutions apprendront au cours du processus et changeront en fonction de ces apprentissages. Pour que cela soit crédible, il faut disposer à la fois des incitations suffisantes et d'un potentiel réaliste pour que les institutions bénéficiant de la garantie acceptent de changer. Pour atteindre cet objectif, il ne suffit pas nécessairement de réduire ou d'éliminer le risque. Pour être efficace, l'institution de crédit qui bénéficie de la garantie doit généralement supporter une partie du risque. Un partage équitable s'avère souvent être un bon point de départ. Toutefois, pour opérer un changement de comportement, il peut être nécessaire de s'assurer de la mise en place d'un plan réaliste permettant d'induire le changement en question. Typiquement, cela requiert le développement de nouvelles approches permettant de mesurer et de contrôler le risque, ce qui peut impliquer la mise en place de nouveaux processus, le déploiement de nouvelles technologies ou encore la formation des agents de crédit et des services de gestion des risques. Sans plan de développement clairement défini, les institutions de crédit bénéficiaires risquent en effet de revenir simplement à leurs pratiques antérieures une fois la garantie retirée.

Fonds propres et quasi-fonds propres

Fournir le capital-risque au moyen d'instruments de fonds propres ou de quasi-fonds propres peut être utile pour soutenir le développement des institutions de crédit (ou autres) et éviter certains problèmes des subventions

liés à la distorsion du marché et évoqués ci-dessus. Si créer une nouvelle capacité d'organisation, que ce soit au niveau du terrain ou d'un marché, est essentiel pour des progrès, alors les investissements en fonds propres sont souvent préférables. Le fait qu'une nouvelle institution de crédit peut être déficitaire dans les premières années de son développement est une objection souvent soulevée. Ce problème peut facilement être surmonté en répercutant les pertes projetées sur le montant total des investissements en fonds propres requis. Les investisseurs ne s'attendent généralement pas à ce que le seuil de rentabilité soit atteint avant plusieurs années.

La prise de participations en capital comme forme de financement présente d'importants avantages par rapport à d'autres formes de financement, aussi bien en matière de gouvernance que dans la création d'incitations adéquates pour les gestionnaires (McKee, 2012). Par ailleurs, elles atténuent potentiellement le problème des distorsions du marché et peuvent s'avérer efficaces, permettant un éventuel remboursement du capital au facilitateur du marché lorsqu'il a été fructueusement investi. Cependant, l'utilisation d'instruments de placement augmente les coûts de transaction et demande une bonne structuration de l'investissement dès le départ et une gestion permanente par la suite. Il se peut qu'un grand nombre d'organisations jouant un rôle de facilitateur de marché ne dispose pas des compétences nécessaires pour une mise en place efficace de ce processus. Les fonds d'investissement d'impact spécialisés qui ont les capacités et la présence sur le marché local requis sont les mieux placés pour gérer un portefeuille de titres de participation et pour jouer un rôle actif dans la gouvernance des institutions de crédit dans lesquelles ils investissent.

La planification de la sortie peut aussi s'avérer problématique, surtout là où les marchés de capitaux sont réduits. Les quasi-fonds propres (diverses formes de dette présentant des caractéristiques proches de celles des fonds propres) sont un moyen de remédier à ce problème s'il est possible de structurer un remboursement de manière crédible. Un engagement à long terme sera néanmoins généralement nécessaire parce que le capital remboursé devra être remplacé, soit par un nouveau capital-investissement, soit par l'autofinancement.

Le danger qu'il y a d'utiliser des instruments de placement est qu'un facilitateur de marché qui investit dans une entreprise franchisse la ligne et devienne *de facto* un acteur du marché. Il existe un risque d'éviction du capital commercial, en particulier là où les fonds utilisés pour les investissements se sont faits dans des conditions préférentielles. À long terme, l'objectif devrait être de voir les capitaux initialement apportés dans des conditions préférentielles (ou avec une garantie explicite ou implicite de l'État, comme c'est le cas des IFD) remplacés par des sources commerciales. Il convient également de noter que les sources de capital commercial sont très hétérogènes. Les objectifs des investisseurs varient considérablement. Sur un plan purement commercial, les appétits en termes de risque, de rendements minimaux et d'horizons de placement varient selon les investisseurs. Au-delà de ces considérations, il existe un intérêt croissant pour

l'impact social et environnemental des investissements, ce qui est clairement très pertinent pour la finance inclusive. La disponibilité d'investissements sociaux à long terme peut permettre au facilitateur de marché de se retirer plus tôt du marché.

Les prêts aux gouvernements

Les prêts aux gouvernements sont un instrument généralement utilisé par les organisations multilatérales, les banques régionales de développement et certains organismes bilatéraux. Ils représentent environ 25 % du total des engagements pris par des bailleurs de fonds dans le domaine de l'inclusion financière. La durée de remboursement des prêts octroyés aux gouvernements peut aller jusqu'à 11 ans ou plus, ce qui en fait un bon outil d'aide à long terme mais génère également le risque de se retrouver à subventionner des fonctions qui pourraient être prises en charge par l'État ou le marché. Les prêts aux gouvernements peuvent être utilisés pour différents usages, et notamment en tant qu'appui budgétaire, pour la rétrocession de prêts à des fournisseurs de services financiers de détail par l'intermédiaire de grandes institutions financières ou encore pour le renforcement de l'infrastructure du marché et de l'environnement politique. Les bailleurs de fonds peuvent influencer l'utilisation des fonds par les gouvernements grâce à leurs relations avec ces derniers ou par le biais des conditions spécifiées dans les accords de prêt. Toutefois, les prêts aux gouvernements ne sont pas adaptés au fait de fournir un soutien à des acteurs du secteur privé et le bailleur de fonds a alors peu d'emprise sur la façon dont les projets sont gérés et mis en œuvre.

Conclusion

Les bailleurs de fonds ont joué un rôle important dans la plupart des progrès réalisés en matière de finance inclusive. Le nombre important de fonds privés qui sont mis au service des besoins financiers des IMF témoigne de cette réussite. Par le passé, ce rôle « stimulateur » des capitaux privés était sans doute la faiblesse du marché à laquelle il était nécessaire de remédier. De nos jours, il est beaucoup moins fréquent d'identifier la faiblesse du marché du financement domestique comme étant un problème fondamental nécessitant l'intervention de bailleurs de fonds en tant que catalyseurs.

Ces derniers doivent donc réagir et concentrer leurs efforts sur les moyens de conserver leur rôle de catalyseur dans la construction de marchés financiers au service des pauvres. Dans ce chapitre ont été abordées les différentes façons dont les bailleurs de fonds peuvent essayer d'y parvenir en travaillant avec les facilitateurs (ou par leur intermédiaire) ou en jouant eux-mêmes le rôle de facilitateur au niveau du marché local. Dans

tous les cas, il est essentiel que le facilitateur soit présent sur le terrain et connaisse le marché pour remplir son rôle avec succès. Étant donné que peu de bailleurs de fonds structurent actuellement leur soutien de cette façon et qu'il existe de réels défis internes à avoir une approche catalytique, il reste beaucoup à faire pour réorienter les incitations internes au sein des organismes de financement afin de réduire au minimum les distorsions négatives du marché. Il reste également beaucoup d'apprentissages pratiques à tirer pour améliorer la façon dont les bailleurs de fonds remplissent ce rôle de catalyseur.

Références et lectures supplémentaires

CGAP (2010a), « 2010 CGAP Funder Survey », CGAP, Washington.

CGAP (2010b). « Growth and Vulnerabilities in Microfinance », Focus Note, n° 61, CGAP, Washington.

Demirgüç-Kunt A. et Klapper L. (2012), « Measuring Financial Inclusion: The Global Findex », Policy Research Working Paper, n° 3628, Banque mondiale, Washington.

Easterly W. et Pfutze T. (2008), « Where Does the Money Go? Best and Worst Practices in Foreign Aid », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 22, n° 2, p. 29-52.

El-Zoghbi M., Gähwiler B. et Lauer K. (2011), « Cross-border Funding in Microfinance », Focus Note, CGAP, Washington, avril.

FSD Kenya (2005), « Policies and Procedures », Financial Sector Deepening Project, Nairobi.

Gähwiler B. et Nègre A. (2011), « Trends in Cross-border Funding », mémorandum, CGAP, Washington DC, décembre.

McKee K. (2012), « Voting the Double Bottom Line: Active Governance by Microfinance Equity Investors », Focus Note, n° 79, CGAP, Washington.

Symbiotics (2011), « Symbiotics 2011 MIV Survey Report: Market Data & Peer Group Analysis », Symbiotics, Genève, août.

Chapitre 5

Mesurer l'inclusion financière et évaluer l'impact[1]

Joanna LEDGERWOOD

Afin d'améliorer le fonctionnement des marchés financiers au service des pauvres, il est utile de comprendre ce qui se passe au cœur du système des marchés financiers, quels services sont fournis, qui les fournit et comment, quels en sont les destinataires et quel en est l'impact. Mesurer l'inclusion financière permet de mieux comprendre quels sont les segments de la population qui ont besoin de services financiers et le type de services financiers pour lesquels il existe une demande, ainsi que les raisons du défaut d'accès et quels sont les services financiers utilisés. Le suivi de l'inclusion financière nous permet également de savoir si l'inclusion s'améliore avec le temps et de comparer les pays entre eux. L'évaluation de l'impact nous permet de comprendre la qualité des services (en termes de commodité, d'abordabilité, de sécurité, de dignité) et, en définitive, de comprendre les résultats que l'utilisation de services financiers produit à long terme. Cela permet de mieux comprendre la valeur ajoutée apportée par l'amélioration de l'inclusion financière et l'importance de poursuivre des investissements permettant d'y parvenir.

Ce chapitre porte sur la mesure et le suivi de l'inclusion financière, c'est-à-dire de l'offre et de la demande, et sur l'évaluation des résultats précurseurs d'impacts. Il donne ainsi un aperçu des outils permettant de mesurer et d'effectuer un suivi de l'inclusion financière et de procéder à de la recherche. Il vise à informer les parties prenantes, et en particulier les agences de développement, les autorités réglementaires et les fournisseurs,

1. Ce chapitre a été rédigé avec la participation d'Ines Arevalo et Alyssa Jethani.

qui adaptent de plus en plus leurs politiques, services, modes de distribution et modèles de services, et les pousser à capitaliser sur les savoirs fournis par les bases de données et les résultats d'études. Ces modifications peuvent se produire soit au niveau macro, étant amorcées par les gouvernements et les autorités réglementaires, soit au niveau micro, en affectant les structures de services financiers au sein des communautés et les fournisseurs de services financiers eux-mêmes (voir encadré 5.1).

Encadré 5.1

L'utilisation de données pour améliorer l'inclusion financière

Des données de meilleure qualité peuvent contribuer à améliorer la sensibilisation au problème de l'exclusion financière et motiver les décideurs à adopter des réformes visant à élargir le marché. Les données peuvent également fournir au secteur privé les informations dont il a besoin pour étendre et développer de nouveaux produits et stimuler de nouvelles recherches sur les moteurs et les impacts de l'inclusion financière.

Lors du Global Policy Forum d'AFI à Nairobi, Gerald Nyoma, le directeur de la Central Bank of Kenya, a déclaré que la première enquête de FinAccess de 2006, qui avait montré que seulement 14 % de la population du Kenya avait accès à des services bancaires, avait eu une influence significative sur la décision de la banque centrale de permettre à Safaricom de lancer la plateforme M-PESA, le système de transfert électronique et de paiement. Au Kenya, 55 % des adultes bénéficient à présent des services de M-PESA. Après la publication des premières données FinScope pour la Zambie en 2005, plusieurs institutions ont déclaré avoir été motivées pour entreprendre de nouveaux projets. Barclays a réouvert certaines de ses succursales rurales, Zambia National Commercial Bank a lancé un projet de services bancaires mobiles et Dunavant, une société cotonnière, a mis en place un système de paiement par téléphonie mobile pour 150 000 de ses producteurs. Des décideurs politiques et des acteurs du marché dans d'autres pays ont fait part d'effets similaires.

Source : Kendall, 2010.

Mesurer l'inclusion financière

L'inclusion financière fait référence aux personnes et aux entreprises ayant accès à des services financiers adaptés à leurs besoins et abordables. Pour définir l'inclusion financière, il faut aussi tenir compte de paramètres tels que la proximité (être situé dans un rayon de 20 km d'un point d'accès : agence bancaire, guichet automatique de billets [GAB], institution de microfinance [IMF] ou agent) et le choix (avoir accès à de multiples fournisseurs proposant des produits et services variés et pertinents) et comprendre et savoir exploiter ces différentes solutions de façon optimale. L'amélioration de l'accès et

du choix des services financiers ne se traduit cependant pas toujours par une utilisation accrue. Outre des études qui mesurent l'accès, il est également important de conduire des études qui tentent de comprendre l'utilisation et la qualité des services, et, en fin de compte, leur impact.

Comme nous l'avons vu dans les chapitres 3 et 4, l'État, le secteur des prestataires de services financiers et d'autres intervenants, dont les agences de développement, ont un rôle à jouer dans l'expansion de l'inclusion financière. Afin d'atteindre cet objectif, il est nécessaire de déterminer l'état actuel du marché financier et d'identifier les segments de la population qui en sont exclus. Les mesures servent également d'indicateur de la fréquence d'accès aux services de différents types de fournisseurs et permettent des comparaisons entre pays ou régions et entre différents niveaux de pauvreté au sein d'une même zone géographique. Cela permet aux intervenants d'être mieux informés et de répondre avec des politiques et une réglementation appropriés. Selon le Partenariat mondial pour l'inclusion financière (2011), « *un ensemble complet d'indicateurs d'inclusion financière doit servir à trois objectifs : i) éclairer l'élaboration des politiques d'inclusion financière au niveau national et international ; ii) fournir une base pour la mesure de l'état actuel de l'inclusion financière à l'échelle mondiale et nationale ; et iii) fournir une base pour le suivi et l'évaluation des politiques et des objectifs d'inclusion financière aussi bien au niveau national qu'international.* ».

Cependant, mesurer l'inclusion financière n'est pas un exercice simple. L'inclusion financière doit être clairement définie selon les besoins du pays. L'Alliance for Financial Inclusion (AFI) met en avant quatre dimensions de l'inclusion financière : l'accès, l'utilisation, la qualité et le bien-être, chacune de ces dimensions exigeant la collecte et l'analyse de données de plus en plus complexes, et propose des indicateurs pour chacune de ces dimensions (AFI, 2010a, 2010b).

• L'*accès* désigne la capacité à utiliser les services financiers, en tenant compte de la proximité physique, de leur caractère abordable et de leurs critères d'admissibilité. La compréhension des niveaux d'accès peut nécessiter intuitions et analyses des obstacles potentiels à l'accès. Parmi les indicateurs figurent le nombre ou le pourcentage de personnes qui accèdent à un certain type de services (crédit, épargne, paiements, assurance), le type de fournisseur (fournisseur formel ou informel), la distance du client aux points de contact et les niveaux de pauvreté.

• L'*utilisation* désigne l'utilisation réelle des produits et services financiers. Pour déterminer le niveau d'utilisation, on analyse la régularité, la fréquence et les habitudes d'utilisation au fil du temps, et notamment de la combinaison de différents services. Parmi les indicateurs de l'utilisation figurent la fréquence d'utilisation et le pourcentage de comptes actifs.

• La *qualité* porte sur les caractéristiques ou la pertinence du produit ou service financier par rapport aux besoins des consommateurs. La qualité est déterminée par la nature et la profondeur de la relation entre le fournisseur de services financiers et le consommateur, y compris les choix proposés, la capacité financière du consommateur et la manière dont cette

capacité en modifie l'expérience vécue. Parmi les indicateurs, on retrouve la capacité financière des consommateurs, le choix de services et de fournisseurs situés à une distance raisonnable et la fréquence des réclamations.

• Le *bien-être*, le paramètre le plus difficile à mesurer, consiste à évaluer l'impact que les services financiers exercent sur le bien-être des consommateurs, y compris les changements des modes de consommation, de la productivité des entreprises et de la qualité de vie des individus. Parmi les indicateurs figurent l'augmentation de l'épargne, l'augmentation de la consommation et l'augmentation du pouvoir de décision au sein du ménage.

La mesure de l'accès et de l'utilisation implique une évaluation à la fois de l'offre et de la demande de services financiers. Les études et bases de données de l'offre, telles que Financial Access 2010 [1] ou Microfinance Information eXchange (MIX) [2], utilisent des données globalisées pour comprendre la portée effective et la performance des différents types de fournisseurs et pour permettre d'effectuer des analyses comparatives dans le temps. Les études de la demande, telles que FinScope [3] ou Findex [4], visent à recueillir des informations détaillées sur les types de services financiers utilisés et sur la manière dont ces services sont utilisés au niveau des individus, des ménages et des communautés.

Les études de la demande fournissent des informations plus riches que celles portant sur l'offre et ouvrent de nouvelles voies d'analyse de la manière dont les pauvres gèrent leurs finances, en soulignant les multiples facettes de la gestion financière. Ces études passent généralement par des enquêtes auprès des ménages et sont par conséquent plus coûteuses et donc moins fréquentes. En outre, les informations sur la demande peuvent être affectées par un biais d'échantillonnage et des omissions des répondants, et sont donc moins facilement comparables à travers le temps et l'espace (Global Partnership for Financial Inclusion, 2011). Les données sur l'offre peuvent être collectées plus fréquemment et se prêtent aux comparaisons. Cependant, ces informations ne concernent souvent que les fournisseurs officiels et réglementés et ne tiennent pas compte d'une partie importante de ce qui se passe au sein des marchés financiers. Les études de la demande peuvent en revanche donner une idée de la valeur et du dynamisme du secteur informel en faisant ressortir la flexibilité et les innovations inhérentes aux services financiers basés sur la famille, la parenté et la communauté.

L'étude de l'offre de services financiers

L'étude de l'offre permet de collecter et de consolider des données sur le nombre de fournisseurs, les services utilisés (principalement des comptes de crédit et d'épargne, et parfois des produits de paiements et d'assurance)

1. http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Financial-Access-2010-French.pdf.
2. www.theMIX.org (en anglais uniquement).
3. http://www.finmark.org.za/finscope/.
4. http://data.worldbank.org/data-catalog/financial_inclusion (en anglais uniquement).

et les points d'accès (par exemple, les succursales bancaires et les GAB) et peut également permettre de collecter des données sur les volumes et les coûts. Les données sur l'offre sont généralement collectées par les autorités de tutelle, d'autres organismes gouvernementaux ou des agences de développement (telles que les études de l'accès financier réalisées par la Banque mondiale), ou alors sont communiquées directement par les fournisseurs auprès de bases de données mondiales comme MIX. Les données sur l'offre sont, pour la plupart, accessibles au public et sont généralement disponibles en ligne. Les données sur l'offre indiquent l'ampleur et les tendances des activités des fournisseurs de services financiers, ce qui permet d'avoir un aperçu de la croissance, de la profondeur et de l'ampleur de leur portée. Les bases de données fournissent également une source précieuse de données secondaires permettant d'étayer les évaluations d'impact et de comprendre les principaux résultats ; elles peuvent également permettre d'identifier des problèmes urgents au sein du secteur, comme le surendettement, les tarifications inadéquates, l'insuffisance de la performance financière et sociale des fournisseurs et parfois même des actes d'abus envers les consommateurs (voir encadré 5.2) [1].

Encadré 5.2

Des preuves de surendettement apportées par la recherche

Le surendettement est devenu un sujet de préoccupation et un nouvel objet de recherche et de collecte de données. Une forte concurrence sur certains marchés et l'attente de rendements excessifs de la part de certains investisseurs ont conduit à des pratiques abusives dans l'octroi de prêt et à l'augmentation du nombre de portefeuilles à risque. Les explications de ces comportements sont nombreuses, dont l'absence de bureaux d'information sur le crédit et de centrales de risques, une analyse des risques insuffisante de la part des prêteurs ou encore l'hypothèse selon laquelle les clients contractent plus de dettes qu'ils ne peuvent en assumer. Le fait de contracter une série de prêts auprès de différents prêteurs est associé à des niveaux croissants de défaillance. À ce jour, les preuves restent insuffisantes pour trancher la question. Les niveaux élevés de défaut de remboursement en Bosnie à la fin des années 2000 sont la preuve que l'endettement était trop élevé et qu'il manquait de capacité financière de gestion des crédits. En revanche, au Ghana, la capacité financière de nombreux emprunteurs leur permet de jongler avec plusieurs prêts, même lorsque le coût personnel est élevé. Ce qui n'a pas changé, c'est le fait que le surendettement a longtemps été un attribut de la pauvreté et que des vies marquées par des crises en série font que de nombreuses personnes ne bénéficiant d'aucune protection n'arrivent pas à sortir du cercle vicieux de la pauvreté.

Source : Monique Cohen, Microfinance Opportunities.

1. Voir par exemple http://www.themix.org/publications/microbanking-bulletin/2012/02/over-indebtedness-and-investment-microfinance (en anglais uniquement).

Les enquêtes de l'offre mondiale de services financiers

Il existe deux grandes études pertinentes de l'offre mondiale (parfois appelées études sur le paysage de l'offre) : (i) les enquêtes Financial Access 2009 et 2010 de CGAP (le Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres) et du Groupe de la Banque mondiale, qui recueillent des données provenant des autorités de tutelle des marchés financiers dans environ 150 pays, et (ii) la Financial Access Survey (FAS) du Fonds monétaire international (FMI), qui rend compte des indicateurs clés de la couverture géographique et démographique de services financiers dans environ 160 pays.

« Financial Access 2010 *est le deuxième rapport dans une série de rapports annuels édités par CGAP et la Banque mondiale visant à suivre les données statistiques sur l'accès financier dans le monde et à alimenter le débat politique. Cette série a été lancée en réponse à l'intérêt croissant pour l'inclusion financière parmi les décideurs politiques et la communauté des praticiens du développement. Le premier rapport,* Financial Access 2009*, présentait des statistiques sur l'utilisation des services financiers dans 139 économies et a permis de cartographier un large éventail de politiques et d'initiatives d'appui de l'inclusion financière. En s'appuyant sur des données datant de l'année précédente, le rapport* Financial Access 2010 *analyse les réponses à l'enquête effectuée dans 142 pays et procède à une mise à jour des statistiques sur l'utilisation des services financiers et à une analyse des changements qui ont eu lieu en 2009, une année agitée pour le secteur financier.* » (CGAP et Banque mondiale, 2010). *Financial Access 2010* contribue aux efforts déployés pour mesurer l'accès financier à l'échelle des pays à travers le monde, à développer une base de données cohérente et à présenter les données de manière cohérente pour faciliter les analyses futures.

Le FMI réalise chaque année une enquête sur l'accès financier, le Financial Access Survey, et en publie les données sur une base de données en ligne. La base de données Financial Access Survey permet de diffuser des indicateurs clés de la portée géographique et démographique des services financiers ainsi que les données sous-jacentes. Elle permet de mesurer la portée des réseaux de succursales bancaires et de GAB ainsi que la disponibilité de trois principaux instruments financiers : dépôts, prêts et assurance. Les nouvelles données sur les dépôts et les prêts en cours des ménages ont été ajoutées dans la FAS 2011. Cette base de données aide les décideurs politiques et les chercheurs à comprendre les déterminants et les incidences de l'accès et de l'utilisation de produits financiers. Les indicateurs d'accès financiers peuvent aider les chercheurs et les autorités à identifier les lacunes dans les connaissances et à élaborer des politiques appropriées visant à étendre l'accès financier et à effectuer le suivi de l'efficacité des politiques au fil du temps (FMI, 2011).

Environ 140 pays ont participé à FAS 2011 et le site FAS contient à présent des données annuelles d'environ 160 enquêtés couvrant une période de sept ans (de 2004 à 2010), et notamment des données pour l'ensemble des pays du G20.

Les études mondiales de l'offre fournissent des données utiles à l'échelon des pays. Comme il en existe de nombreuses qui sont réalisées chaque année, les données qu'elles fournissent peuvent servir d'indicateur des progrès à réaliser en matière d'augmentation de l'inclusion financière. Cependant, la plupart des études de l'offre comptent principalement des informations communiquées par des autorités réglementaires ou des institutions financières réglementées, les fournisseurs non réglementés (ou non formels) en étant exclus. L'utilisation de services d'autres fournisseurs, par exemple d'IMF sous statut d'ONG, de coopératives, de groupes d'épargne et du secteur informel dans son ensemble, n'est pas prise en compte [1]. Il en résulte une vision déformée de la situation, en particulier concernant l'Afrique, où seuls cinq pays (les Comores, l'Éthiopie, Madagascar, l'île Maurice et le Rwanda) fournissent des données sur la portée du crédit à la FAS (Linthorst et Gaul, 2011).

Par ailleurs, les données sont soumises au risque de double comptabilisation étant donné qu'elles sont basées sur les comptes et non pas sur les individus. En outre, l'absence d'une identité financière des individus dans de nombreux pays en développement altère la fiabilité des données des opérateurs sur l'utilisation de leurs services financiers. Il s'ensuit que les utilisateurs ne peuvent pas être identifiés individuellement lors de la globalisation de données au niveau national et sont donc susceptibles d'être comptabilisés plusieurs fois (Partenariat mondial pour l'inclusion financière, 2011). En outre, aucune information n'est généralement fournie sur les niveaux de revenus ou les moyens de subsistance des personnes accédant aux services (Kendall, 2010).

Les enquêtes d'offre nationale de services financiers

Les autorités de tutelle et d'autres organismes commencent à mesurer l'intégration financière au niveau national. Selon AFI (2011), « *un nombre croissant de décideurs politiques reconnaît l'importance de politiques factuelles et le rôle crucial que joue la disponibilité de données dans le processus d'élaboration des politiques, aussi bien lors de leur conception et de leur mise en œuvre que de leur suivi et de leur évaluation. Des données rigoureuses, objectives et fiables permettent aux décideurs de diagnostiquer avec précision l'état de l'inclusion financière, de fixer les objectifs de manière judicieuse, d'identifier les obstacles existants, d'élaborer des politiques efficaces et de réaliser le suivi et l'évaluation de l'impact des politiques.* »

1. Les fournisseurs de services financiers réglementés sont tenus de faire des déclarations aux banques centrales, mais leurs rapports ne sont pas standardisés d'un pays à l'autre. Les remontées d'informations de la part de fournisseurs non réglementés peuvent être particulièrement compliquées. Les coopératives de crédit font souvent leurs déclarations à leur propre organisation faîtière. Les fournisseurs de monnaie électronique mobile sont régis par une réglementation spécifique et peuvent être pris en compte ou non dans les déclarations des autorités de tutelle. En outre, il n'existe aucune méthode systématique permettant le suivi de la portée et de la contribution à l'inclusion financière des ONG et des institutions financières non bancaires (Linthorst et Gaul, 2011).

Afin de définir les moyens permettant de mesurer l'inclusion financière au niveau national, la première étape consiste à définir l'inclusion financière, c'est-à-dire les fournisseurs et les services qui sont considérés comme financièrement inclusifs [1]. L'étape suivante consiste à définir les besoins en données, à analyser les informations disponibles à partir de sources secondaires (concernant à la fois l'offre et la demande), pour ensuite déterminer les moyens d'obtenir les données manquantes. Pour ce faire, on peut soit renforcer les enquêtes existantes, soit en créer de nouvelles (AFI, 2010a).

Afin de créer un ensemble cohérent d'indicateurs définis de la même manière et pouvant donc être suivis dans le cadre d'enquêtes et comparés entre différents pays, le Groupe de travail sur les données d'inclusion financière de l'AFI a élaboré un « ensemble d'indicateurs de base » à l'usage des autorités réglementaires à l'échelle des pays. L'ensemble d'indicateurs de base de l'AFI fournit un cadre qui aide à collecter les données au niveau des pays et à appuyer l'élaboration des politiques en créant une norme à suivre quant aux paramètres à mesurer et la manière de les mesurer (AFI, 2011) [2].

L'ensemble de base est une liste de cinq indicateurs quantitatifs qui permettent de mesurer les aspects les plus fondamentaux de l'inclusion financière, à savoir, l'accès et l'utilisation :

• Les *indicateurs d'accès* incluent le nombre de points d'accès pour 10 000 adultes au niveau national ; ces indicateurs doivent être segmentés en fonction du type et des unités administratives pertinentes, du pourcentage des collectivités territoriales disposant d'au moins un point d'accès, et du pourcentage de la population totale vivant dans des collectivités territoriales disposant d'au moins un point d'accès.

• Les *indicateurs d'utilisation* incluent le pourcentage d'adultes disposant d'au moins un type de compte de dépôt réglementé et le pourcentage d'adultes disposant d'au moins un type de compte de crédit réglementé. Les indicateurs suivants peuvent être utilisés lorsque les données permettant l'utilisation des indicateurs ne sont pas disponibles : le nombre de comptes de dépôt pour 10 000 adultes et le nombre de comptes de prêts pour 10 000 adultes.

---

1. L'AFI définit trois niveaux de fournisseurs « formels », chacun avec des implications particulières en termes de déclarations réglementaires : (a) les institutions enregistrées ou immatriculées, telles que les coopératives ou les sociétés de prêt, qui proposent des services financiers mais ne sont pas tenues de fournir des informations financières à une autorité de tutelle ; (b) les institutions agréées, tels les agents de transfert de fonds, qui sont autorisés (ou agréés) à fournir des services financiers mais qui ne sont pas sous contrôle actif et ont des obligations en matière de déclaration qui sont limitées ou nulles ; et (c) les institutions autorisées et directement contrôlées sur une base continue. Il s'agit là de la définition la plus restrictive, mais c'est également le niveau auquel les autorités réglementaires financières ont le plus d'influence.

2. Le sous-groupe Global Partnership for Financial Inclusion du G20 propose des indicateurs financiers de base conçus sur la base des principaux indicateurs de l'AFI (Ardic, Chen et Latortue, 2012).

Ces méthodes ne permettent pas de mesurer la qualité et le bien-être, qui nécessitent des études de nature plus qualitative [1].

Les bases de données mondiales

Si les enquêtes continuent à fournir des informations utiles pour évaluer l'échelle des informations concernant l'offre et les étendre, l'élargissement de ces données pour y inclure les fournisseurs non réglementés reste un défi majeur. Les bases de données mondiales et les réseaux de fournisseurs contribuent à combler cette lacune.

Outre les études de l'offre menées aux niveaux mondial et national (ou régional), les données sur l'offre sont également collectées par le biais de bases de données déclaratives telles que MIX, SAVIX (Savings groups Information Exchange), Microcredit Summit, WOCCU (le Conseil mondial des syndicats de crédit) et WSBI (l'Institut mondial des caisses d'épargne), entre autres.

MIX est une plateforme mondiale de collecte d'informations sur la microfinance, accessible en ligne. Elle fournit des informations sur les IMF dans le monde entier, les fonds publics et privés qui investissent dans la microfinance, les réseaux d'IMF, les agences de notation, les évaluateurs externes, les cabinets de conseil et les agences gouvernementales, et les autorités réglementaires. Les institutions font des autodéclarations à MIX et leurs données sont vérifiées par des analystes internes. Si MIX recueille des données sur les entités non réglementées, les informations demandées sont davantage axées sur des institutions pérennes qui sont en mesure de régulièrement communiquer des données basées sur des indicateurs prescrits. Par conséquent, la majorité des IMF de petite taille, des coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) ou autres, n'y participent pas. La base de données MIX couvre néanmoins environ 85 % des clients desservis par les fournisseurs de microfinance spécialisés (voir encadré 5.3).

1. Les *collectivités territoriales* sont définies au niveau de chaque pays et peuvent par exemple se référer aux municipalités, aux cantons, aux communes ou à d'autres instances (selon les pays). Les *points d'accès* sont définis comme des points d'accès réglementés où il est possible d'effectuer des opérations d'encaissement (et notamment de dépôts) et de décaissement. Il s'agit des succursales bancaires traditionnelles et les autres bureaux d'entités réglementées (telles que les IMF) qui remplissent ces fonctions. Selon le type d'opérations autorisées, ces points peuvent également inclure les agents des entités réglementées et les GAB (seuls ceux qui effectuent des opérations d'encaissement et pas seulement de décaissement). Les *entités réglementées* sont des entités soumises à une réglementation et une surveillance prudentielle. Puisque la réglementation varie selon les pays, chaque pays doit indiquer quels types d'institutions financières sont inclus dans cette liste (par exemple, les banques, les coopératives, les IMF). Les *adultes* désignent une population de personnes âgées de 15 ans ou plus ; si l'âge utilisé diffère du fait de définitions propres à chaque pays, les pays en question doivent indiquer le seuil d'âge utilisé. Voir AFI (2011).

Encadré 5.3

Microfinance Information eXchange

Déterminé à renforcer l'inclusion financière et le secteur de la microfinance en favorisant la transparence, MIX fournit des informations sur la performance des IMF, des bailleurs de fonds, des réseaux et des fournisseurs de services qui desservent des clients à faible revenu.

Créé en 2002, MIX recueille et analyse des données financières et opérationnelles et des données sur les produits, les clients et la performance sociale, normalisant les informations pour assurer la comparabilité. Les données publiées par MIX permettent de suivre l'évolution du secteur, à la fois pour ses acteurs ou pour tous ceux qui soutiennent le secteur, que ce soit par du financement, la mise en œuvre de politiques ou l'analyse. Depuis 2002, sa plateforme de données de base, MIX Market, fournit des profils d'IMF et des rapports annuels de performance standardisés. Entre 2002 et 2012, sa base de données publique est passée d'un peu plus de 100 IMF couvertes à plus de 2 000 fournisseurs à travers le monde. Sa plateforme de données comprend des enquêtes de référence, des analyses comparatives, ainsi que des résultats trimestriels. Par ailleurs, MIX publie depuis longtemps des bilans régionaux annuels et des analyses thématiques du secteur au sein du *MicroBanking Bulletin*.

Les données disponibles sur la plateforme MIX Market ont évolué avec le secteur. Les premières années, les données étaient axées sur la couverture du marché et la performance financière, l'objectif du secteur étant à cette époque de comprendre la dynamique de la création d'institutions pérennes. Les sources de financement et les produits s'étant diversifiés, les données de MIX ont évolué pour inclure des informations sur la nature et les modalités du financement des IMF ainsi que sur le nombre croissant de produits de crédit et de dépôt. Ces dernières années, l'accent a de nouveau été mis sur la compréhension de la mission et les résultats sociaux du secteur et MIX a décidé de collaborer avec des représentants sectoriels pour normaliser, recueillir et analyser des données sur la performance sociale des IMF.

Parmi ses partenaires actifs figurent le réseau SEEP Network (Small Enterprise Education and Promotion) pour l'élaboration de normes d'information financière et SPTF (le Groupe de travail sur la performance sociale ou *Social Performance Task Force*) pour la mesure de la performance sociale des IMF.

Par ailleurs, MIX encourage les associations de microfinance locales à intégrer ces normes de reporting sur les marchés locaux et met en lien les associations avec un réseau mondial d'analystes qui travaillent avec les IMF pour collecter, normaliser, analyser et diffuser les données sur la performance des IMF. Plus de 30 associations ont rejoint le réseau.

Depuis 2011, MIX publie des rapports d'information par pays, des mises à jour trimestrielles sur les évolutions du marché et des prévisions du marché pour les principaux marchés de la microfinance. Ces outils et analyses supplémentaires sont disponibles par le biais d'abonnements payants.

Source : Blaine Stephens, MIX ; www.mixmarket.org.

SAVIX est un système de reporting centralisé qui fournit des données transparentes et normalisées sur les groupes d'épargne (voir chapitre 6). Les données sont recueillies et présentées sur une base trimestrielle (voir encadré 5.4).

Encadré 5.4

SAVIX

SAVIX (Savings Groups Information Exchange) est un système de déclaration en ligne qui fournit des données transparentes et standardisées sur les performances des groupes d'épargne et des agences qui en font la promotion. En 2012, SAVIX a recueilli et validé les données financières et opérationnelles de plus de 80 000 groupes d'épargne représentant plus de 1,8 million de membres dans toutes les régions du monde en développement. Les paramètres suivis comprennent des mesures de la couverture du marché (par exemple, le nombre de groupes), des données concernant les membres (par exemple, le pourcentage de membres de sexe féminin), des indicateurs de portefeuille (par exemple, la valeur de l'encours des prêts) et des ratios de performance (par exemple, le rendement annualisé des actifs). Au milieu de l'année 2012, 142 projets dans 22 pays faisaient leur déclaration à SAVIX, sur une base volontaire, et déposaient des données trimestrielles sur leur programme sur le site.

SAVIX permet aux utilisateurs d'effectuer des analyses comparatives, de tendances et géographiques en sélectionnant différents filtres et paramètres. Une prise de décision éclairée permet d'améliorer la planification et la gestion des programmes et SAVIX vise à faciliter l'analyse, à élaborer des normes et à améliorer la performance des institutions qui font la promotion des groupes d'épargne. Le site fournit également aux bailleurs de fonds (donateurs et investisseurs) faisant de la facilitation des références et des analyses sectorielles qui servent d'appui à la planification et aux investissements dans le secteur.

Source : David Panetta, Aga Khan Foundation ; www.thesavix.org.

Par rapport à d'autres bases de données, la base de données de Microcredit Summit contient des informations sur un nombre plus élevé de fournisseurs, mais ne contient que peu d'informations sur le nombre d'emprunteurs (dont le nombre total était de 137,5 millions en 2010), sur le nombre d'emprunteurs « les plus pauvres » et sur la rentabilité [1]. Une synthèse est publiée tous les ans [2].

1. Les emprunteurs « les plus pauvres » sont définis comme étant des personnes faisant partie de la moitié la plus pauvre des personnes vivant en dessous du seuil national de pauvreté ou vivant avec moins d'1 USD par jour. La rentabilité est mesurée comme étant « l'autosuffisance opérationnelle », qui est le revenu moins les dépenses de trésorerie au cours d'une période donnée, sans standardisation des dotations aux provisions des pertes sur créances douteuses et sans ajustement visant à tenir compte des effets des subventions. L'autosuffisance opérationnelle est autodéclarée par les IMF et n'est pas vérifiée ou publiée, bien que Microcredit Summit vérifie indépendamment les chiffres des emprunteurs déclarés par les IMF dans la mesure du possible.

2. http://www.microcreditsummit.org.

Microfinance Transparency est une ONG qui cherche à promouvoir la transparence des tarifs des fournisseurs. Elle gère une base de données contenant des informations sur les taux d'intérêt de microfinance à l'échelle de pays individuels et publie ces informations sous la forme d'une série de tableaux interactifs et des graphiques. Cette base de données a pour mission de promouvoir la transparence des tarifs dans le secteur de la microfinance [1].

WOCCU (World Council of Credit Unions), l'association professionnelle et agence de développement mondiale des coopératives financières, favorise le développement de coopératives financières à travers le monde et plaide en faveur de l'amélioration des lois et règlements. WOCCU tient une base de données sur ses membres et publie chaque année des informations sur le nombre de coopératives de crédit (par pays), le nombre total de membres, les soldes d'épargne, les soldes des prêts, les réserves et le montant total des actifs [2].

Encadré 5.5

Qui utilise les données sur le paysage de l'offre financière ?

Savoir rime avec pouvoir à condition de l'utiliser à bon escient. Qui utilise les données recueillies de manière si laborieuse par des centaines d'organisations ? Et qui devrait utiliser ces informations ?

Jusqu'à présent, la majorité de l'activité en matière d'inclusion financière s'est déroulée dans les hautes sphères politiques. Les autorités réglementaires et les décideurs utilisent les données sur l'inclusion financière pour élaborer des politiques et effectuer le suivi des progrès réalisés. Par exemple, la Surintendance des banques et de l'assurance du Pérou utilise des indices sur l'inclusion financière pour mesurer les progrès réalisés dans les zones mal desservies et difficiles à atteindre. Cependant, les IMF peuvent également utiliser les données sur le paysage de l'offre pour élaborer leurs projections d'activité dans le cadre d'une expansion sur un nouveau marché ou du développement d'un nouveau produit. Quels types de concurrence pourraient-elles rencontrer ? Quelles sont les populations les plus mal desservies ? Un aperçu infranational des données, notamment au niveau de la succursale ou de la région, peut être utile pour traiter ces questions.

Les données sont également utilisées par les réseaux, qui y contribuent d'ailleurs parfois. Les données sur le paysage de l'offre permettent aux membres d'avoir un aperçu global et de situer leurs activités dans leur contexte, que le réseau ait une approche étroite ou large de l'affiliation.

Les réseaux peuvent également utiliser les données sur le paysage de l'offre pour mettre en évidence des lacunes ou des opportunités auprès de bailleurs de fonds, donateurs ou investisseurs.

Source : Linthorst et Gaul, 2011.

1. http://www.mftransparency.org/.
2. http://www.woccu.org/memberserv/intlcusystem.

WSBI (World Saving Banks Institute) représente les caisses d'épargne ainsi que les banques ou associations de détail socialement engagées. WSBI tient une base de données des caisses d'épargne et des banques postales qui permet un suivi global, sur une base annuelle, du total des actifs, des prêts, des dépôts, de l'adéquation des fonds propres, des points de vente, des employés et des clients [1].

Pour la plupart, ces bases de données recueillent des informations sur la portée et la performance financière des différents intervenants (voir encadré 5.5). Cependant, certaines bases de données ont depuis quelques années commencé à recueillir des informations non financières. Depuis 2005, SPTF (Social Performance Task Performance), une initiative soutenue par l'ensemble de l'industrie de la microfinance, a développé des outils de mesure de la performance sociale (voir chapitre 14) et créé 22 indicateurs de performance sociale afin d'évaluer la manière dont les IMF adaptent leurs systèmes à leur mission et mesurent leur performance sociale. MIX a commencé à collecter des informations sur ces indicateurs de performance sociale en 2009, avec 212 IMF participantes. SAVIX envisage d'ajouter des indicateurs de performance sociale pour les groupes d'épargne dès qu'il y en aura de définis.

La recherche sur la demande en services financiers

La recherche sur la demande vise la collecte d'informations détaillées sur la façon dont les services financiers sont utilisés et sur les fournisseurs de ces services. Elle peut se faire au niveau des individus, des ménages ou des communautés et s'appuie sur différents outils, et notamment sur des enquêtes nationales, des études de panel, des expérimentations aléatoires et des discussions avec des groupes cibles. La recherche sur la demande peut permettre d'identifier la demande non satisfaite ainsi que les raisons pour lesquelles l'adoption des services proposés (l'offre) peut être plus faible que prévu. Les chercheurs peuvent également analyser les carences structurelles sur les marchés (qui empêchent les pauvres d'accéder aux services financiers) et explorer les possibilités d'amélioration de l'inclusion financière.

La recherche sur la demande commence souvent par le comportement des clients et tente d'évaluer les volumes de transactions au niveau des individus et des ménages et d'identifier les liens entre l'utilisation et la qualité des services. Cela va à l'encontre de l'usage des techniques de collecte d'informations pratiquées par les institutions, qui se concentrent sur la performance des fournisseurs comme indicateur d'accès financier.

Dans l'ensemble, la recherche sur la demande permet d'analyser la manière dont les ménages pauvres utilisent les services financiers et de comprendre qui en est exclu, en analysant notamment la nature des flux de trésorerie des ménages et leur manière de dépenser l'argent. Des exemples

1. http://www.wsbi-esbg.org/.

d'études sur la demande sont l'enquête de la Banque mondiale intitulée *Access to finance*, la Living Standards Measurement Study, Global Findex et les bases de données FinScope, ces deux dernières étant les plus pertinentes. La plupart des études portant sur les journaux financiers s'inscrivent également dans la recherche sur la demande.

Global Findex

La base de données mondiale sur l'inclusion financière Global Findex est une enquête détaillée de la demande couvrant 150 000 personnes dans 148 pays, laquelle mesure la manière dont les adultes utilisent les services financiers. Selon Demirgüç-Kunt et Klapper (2012), « *La base de données Global Findex comble une lacune importante concernant les données relatives au paysage de l'inclusion financière et est la première base de données publique d'indicateurs de la demande qui réalise un suivi systématique de l'usage individuel des produits financiers dans le temps dans différents pays. La base de données Global Findex couvre d'innombrables sujets et peut être utilisée pour effectuer le suivi des politiques globales d'inclusion financière et pour permettre une compréhension plus profonde et plus nuancée de la façon dont les adultes épargnent, empruntent et effectuent des paiements à travers le monde.* ».

Findex fournit des données sur la demande ventilées selon le sexe, l'âge, l'éducation, la région géographique et les niveaux de revenus, permettant aux décideurs et à d'autres parties prenantes de comprendre les comportements et les contraintes relatives à l'accès et à l'utilisation de services financiers par les consommateurs. Les principales caractéristiques de cette base sont notamment le fait qu'elle permet des comparaisons entre différents pays, qu'elle fournit des variables démographiques et qu'elle mesure régulièrement l'ensemble des pays suivis au fil du temps (Demirgüç-Kunt et Klapper, 2012). Findex fournit une base pour l'analyse comparative de l'inclusion financière et le suivi des progrès au fil du temps, permettant ainsi de mieux identifier les priorités (voir encadré 5.6) : « *L'un des aspects les plus fascinants des résultats concernent les réponses des personnes face aux obstacles qu'elles rencontrent lorsqu'elles cherchent à accéder à des services financiers ; ces obstacles allant de prix trop élevés, d'exigences en matière de documents et d'éloignement géographique.* » (Latortue, 2012).

Encadré 5.6

Indicateurs de base de Global Findex

L'ensemble de base des indicateurs de Global Findex porte sur cinq dimensions de l'utilisation individuelle de services financiers : les comptes, l'épargne, l'emprunt, les habitudes de paiement et l'assurance. L'utilisation des services financiers désigne la façon dont différents groupes (pauvres, jeunes et femmes) utilisent les produits financiers. L'inclusion financière fait également référence à la facilité avec laquelle les individus peuvent *accéder* aux services et aux produits

financiers proposés par les institutions formelles (définies comme étant des institutions agréées ou autorisées à fournir des services financiers et qui font éventuellement l'objet d'une supervision active). Les données sur la demande fournies par Global Findex viennent compléter les données sur l'offre recueillies dans le cadre du Financial Access Survey du FMI sur l'accès aux services financiers et l'ensemble d'indicateurs de base de l'inclusion financière émanant de l'AFI.

L'ensemble d'indicateurs et des sous-indicateurs de base de l'inclusion financière exposés ci-après sont tirés de la base de données Global Findex :

- *Utilisation de comptes bancaires* : le pourcentage d'adultes ayant un compte dans une institution financière formelle (telle qu'une banque, une coopérative de crédit, un bureau de poste, ou une IMF qui est enregistrée auprès du gouvernement ou réglementée), la nature des comptes (personnels ou professionnels), la fréquence des transactions (dépôts et retraits), le pourcentage d'adultes ayant un compte actif auprès d'une institution financière formelle et le mode d'accès (par exemple, GAB, succursale bancaire, magasin de détail ou agent bancaire).
- *Épargne* : le pourcentage d'adultes ayant constitué une épargne auprès d'une institution financière formelle (telle qu'une banque, une coopérative de crédit, un bureau de poste, ou une IMF) au cours des douze derniers mois, le pourcentage d'adultes ayant constitué une épargne auprès d'un club d'épargne informel ou d'une personne ne faisant pas partie de son cercle familial au cours des douze derniers mois et le pourcentage d'adultes ayant eu recours à d'autres moyens pour constituer une épargne au cours des douze derniers mois (par exemple, en la gardant à la maison).
- *Emprunts* : le pourcentage des adultes ayant contracté un emprunt auprès d'une institution financière formelle (telle qu'une banque, une coopérative de crédit, un bureau de poste ou une IMF) au cours des douze derniers mois (une *mesure de flux*), le pourcentage d'adultes ayant contracté un emprunt auprès d'une source informelle (y compris la famille et les amis) au cours des douze derniers mois et le pourcentage d'adultes ayant un prêt en cours pour l'achat d'une maison ou d'un appartement (*mesure de stock*).
- *Paiements* : le pourcentage des adultes ayant utilisé un compte formel pour y recevoir un salaire ou des paiements de la part du gouvernement au cours des douze derniers mois, le pourcentage des adultes ayant utilisé un compte formel pour y recevoir ou pour envoyer de l'argent à des membres de la famille établis ailleurs au cours des douze derniers mois et le pourcentage des adultes ayant utilisé un téléphone mobile pour payer des factures ou pour envoyer ou recevoir de l'argent au cours des douze derniers mois (information non collectée dans les pays à revenu élevé).
- *Assurance* : le pourcentage des adultes ayant souscrit à titre individuel à une assurance maladie privée et le pourcentage des adultes qui travaillaient dans l'agriculture, la sylviculture ou la pêche ayant contracté à titre individuel une assurance couvrant le rendement des cultures, les précipitations ou le bétail.

Source : Demirgüç-Kunt et Klapper, 2012.

FinScope

FinMark Trust est une société fiduciaire indépendante basée en Afrique du Sud qui vise à étendre l'accès financier en renforçant le système de

marché. En 2003, FinMark Trust a lancé FinScope, une enquête auprès des consommateurs qui vise à comprendre leur demande en matière d'accès aux opérations financières, à l'épargne, au crédit et à l'assurance proposés par des fournisseurs à la fois formels et informels.

FinScope, qui est une initiative de FinMark Trust, « *est une étude nationale représentative de la perception par les consommateurs des services financiers et des questions qui s'y rapportent, permettant de donner un aperçu de la façon dont les consommateurs se procurent leurs revenus et gèrent leurs finances. L'échantillon couvre l'ensemble de la population adulte, qu'elle soit riche ou pauvre, urbaine ou rurale, afin de parvenir à une segmentation, ou continuum, de l'ensemble du marché et à donner une perspective aux différents segments du marché.* » [1].

FinScope est principalement une enquête du côté de la demande mais comporte également des informations sur l'offre, ce qui permet une compréhension plus globale des usages. Les données FinScope peuvent être utilisées pour éclairer les politiques, les stratégies commerciales et le développement de produits ainsi que les programmes de développement (voir encadré 5.7). Les bailleurs de fonds ont traditionnellement financé les enquêtes, même si dans certains pays les coûts sont partiellement couverts par un processus de syndication par le biais duquel les parties prenantes (appartenant souvent au secteur commercial mais aussi au secteur public) paient pour avoir accès aux résultats finaux.

Les données FinScope sont utilisées pour créer trois indicateurs clés d'accès, à savoir l'échelle d'accès aux services financiers, la frontière des possibilités d'accès et le paysage de l'accès financier. L'échelle d'accès financier fournit une analyse détaillée du marché financier basée sur le niveau de l'accessibilité financière des clients (secteur formel, secteur informel et financièrement exclus) et permet de comparer les niveaux d'inclusion financière suivant les pays et segments de marché (voir figure 5.1).

Une fois les populations « non desservies par le secteur formel » identifiées par l'enquête FinScope, les moyens de subsistance sont analysés pour évaluer, un par un, les facteurs qui affectent l'utilisation des services financiers, permettant ainsi de parvenir à une meilleure compréhension des interventions nécessaires pour accroître l'inclusion financière et, en particulier, des besoins des consommateurs [2]. Le résultat définit ce que l'on appelle la frontière des possibilités d'accès, qui donne une estimation du pourcentage de personnes qui ne sont pas desservies mais qui pourraient être financièrement incluses au fil du temps. Cela sert à identifier à la fois de nouvelles opportunités potentielles de marché et des besoins spécifiques en matière de développement pour accroître l'inclusion financière (voir figure 5.2).

1. http://www.finmark.org.za/finscope/.

2. Brochure FinScope « From Data to Action », http://www.finmark.org.za/sites/publication/finscope-workshop-from-data-to-action_brochure/.

Encadré 5.7

Les enquêtes FinScope

Les informations fournies par les enquêtes FinScope viennent conforter les initiatives du secteur privé et public visant à améliorer l'environnement politique et stimuler l'innovation commerciale. Par exemple :

• En Namibie, Bank Windhoek a utilisé FinScope pour développer son produit d'épargne destiné aux personnes à faible revenu appelé EasySave.

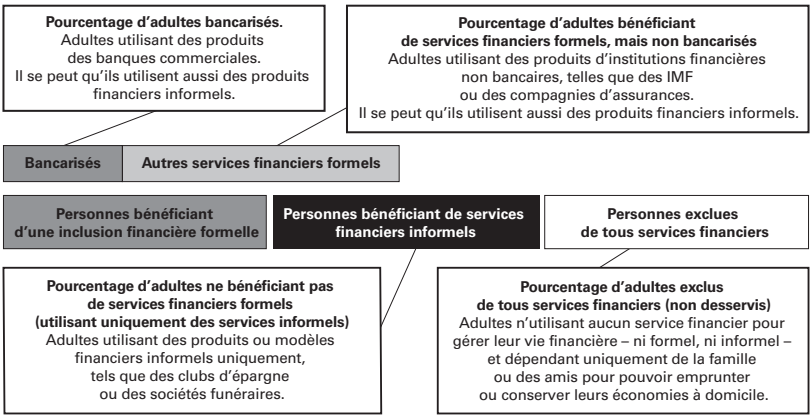
• En Afrique du Sud, le Financial Services Board a utilisé FinScope pour améliorer la culture financière des consommateurs. D'après cet organisme, « *[les] sondages réalisés par FinScope ont joué un rôle majeur dans l'identification des besoins en termes d'éducation financière des consommateurs en faisant un suivi du comportement financier des consommateurs au fil du temps et en rendant publiquement disponibles de précieuses informations pour intégration dans des programmes d'éducation financière des consommateurs.* ». Dans le même pays, le National Treasury a également utilisé les données de FinScope pour soutenir le développement d'une politique d'inclusion financière visant à accompagner le gouvernement dans une réforme de grande envergure de la sécurité sociale.

• D'après African Life Assurance Zambia : « *à partir du moment où nous avons commencé à utiliser les données FinScope, nous avons pu développer une police d'assurance funéraire pour le marché informel […] et c'est en comprenant les mécanismes d'adaptation du secteur informel et les coûts récurrents qu'ils entraînent que nous avons été en mesure de fixer un prix abordable.* ».

• ABSA, la plus grande banque de détail en Afrique du Sud, a déclaré : « *Avant la création de FinScope, il n'existait aucune source d'information permettant de comprendre de manière approfondie les modes de vie des différents segments de la population d'Afrique du Sud […] [FinScope] nous a réellement conféré un avantage en termes de compréhension et nous a ainsi permis d'être à même de développer une proposition de valeur pour le marché de masse.* ».

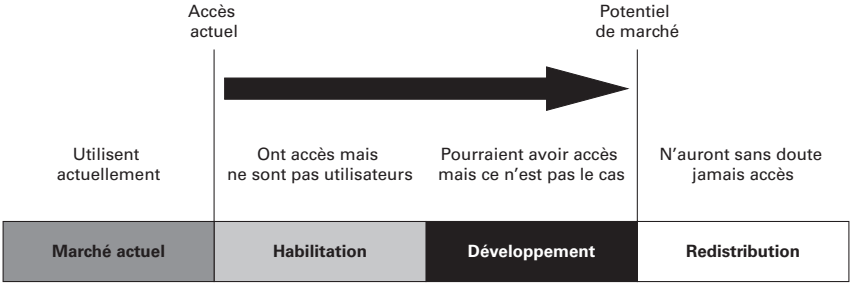
Source : http://www.finmark.org.za/finscope/ ; Makanjee 2009.

Figure 5.1 – *Échelle d'accès financier selon FinScope : définitions*



Source : extrait de FinScope, « From Data to Action Brochure, » http://www.finmark.org.za/sites/publication/finscope-workshop-from-data-to-action_brochure/.

Figure 5.2 – *La frontière des possibilités d'accès d'après FinScope*



Source : FinScope (s. d.).

Le paysage de l'accès financier fournit de plus amples informations sur l'accès aux produits spécifiques en créant un schéma à cinq axes, illustrant le pourcentage d'adultes ayant utilisé les services ou les différents produits et services d'opérations financières, d'épargne, de crédit, d'assurance et de transfert d'argent.

Si l'échelle d'accès est une mesure comparative essentielle pour suivre l'évolution de l'accès dans le temps, elle ne permet pas véritablement de mesurer l'utilisation de différents produits et services. Par exemple, les personnes qui utilisent à la fois les services formels et informels sont comptabilisées uniquement comme des utilisateurs de services formels (voir encadré 5.8).

Encadré 5.8

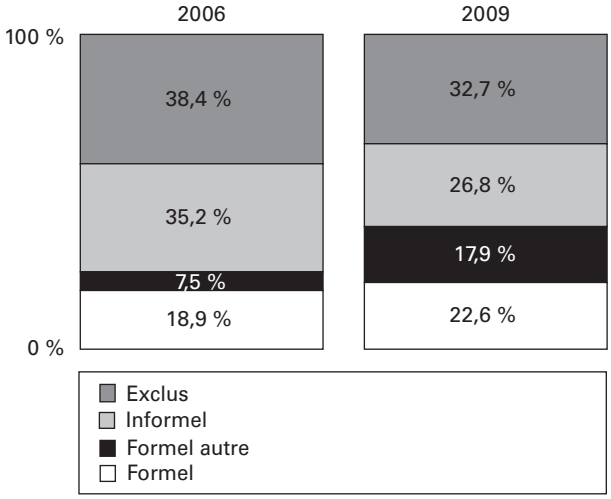
Interpréter l'échelle d'accès financier

Les conclusions de l'enquête réalisée par FinAccess Kenya en 2009 concernant l'échelle d'accès montrent que la proportion d'individus inclus dans le secteur formel est passée de 18,9 % en 2006 à 22,6 % en 2009 et la proportion d'individus utilisant des services « formels autres » (tels que les COOPEC, les IMF et les services de transfert d'argent) a augmenté de façon spectaculaire, passant de 7,5 % à 17,9 %, tandis que ceux qui ont recours au secteur informel (principalement des groupes financiers informels tels que des tontines) sont passés de 35,2 à 26,8 %. La proportion de services inclus dans la catégorie des « formels autres » a donc augmenté, tandis que les services informels ont diminué (voir schéma ci-dessous).

Toutefois, l'échelle d'accès classe les personnes en fonction du niveau « le plus formel » de services financiers qu'ils utilisent. Une analyse service par service fait ressortir quelques points contrastés. La ventilation des services « formels autres » est illustrée sur le schéma ci-après ; elle fait ressortir une baisse de l'utilisation de COOPEC, une petite augmentation du recours aux IMF et une forte augmentation de l'utilisation de M-PESA. Les données indiquent également une augmentation de l'utilisation de services du secteur informel (AREC, ACEC, acheteurs, location-vente, magasins locaux, prêteurs privés informels).

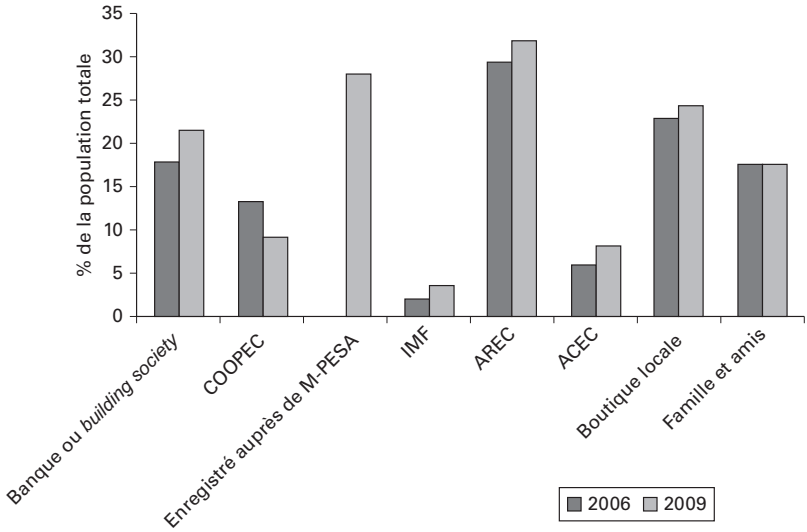
L'utilisation de services proposés par le secteur formel a certes augmenté, mais c'est également le cas de l'utilisation de services proposés par le secteur informel. Cela n'apparaît pas clairement sur le schéma ci-dessous, qui ne tient pas compte de l'utilisation des services informels dès qu'une personne utilise un service plus formel (progression dans le continuum).

Analyse de l'échelle d'accès



Source : FSD Kenya et Central Bank of Kenya, 2009.

Analyse service par service



Source : FSD Kenya et Central Bank of Kenya, 2009.

L'approche de l'échelle d'accès doit donc être utilisée avec précaution. Tout d'abord, l'utilisation accrue des services du secteur « formel » ne signifie pas nécessairement que l'utilisation des « services formels autres » ou « informels » a diminué. Deuxièmement, il est très important de connaître la façon dont sont classés ces services dans ces différentes études. Au Kenya, M-PESA fait partie de la catégorie des « services formels autres », ce qui fait augmenter significativement le taux d'inclusion financière. Or, M-PESA ne fait pas d'intermédiation financière de la manière dont le font les COOPEC et les IMF, et les recherches tendent d'ailleurs à démontrer que beaucoup de personnes l'utilisent simplement comme un mécanisme d'encaissement et de décaissement. Par conséquent, une inclusion dans la catégorie des « services formels autres » du fait de l'utilisation du service M-PESA n'est pas synonyme de la même qualité d'inclusion qu'une inclusion au titre de l'accès à une COOPEC ou une IMF et cela peut donner lieu à des classifications trompeuses en matière d'inclusion.

Source : Susan Johnson, Centre for Development Studies, University of Bath.

Les journaux financiers

Les journaux financiers évaluent également la demande, quoique (généralement) uniquement au sein d'un plus petit groupe (et elles sont donc peu susceptibles d'être statistiquement représentatives au niveau national) du fait des coûts impliqués. S'agissant essentiellement d'enquêtes longitudinales, les journaux financiers sont utilisés pour comprendre le comportement des consommateurs du secteur financier de certaines zones géographiques, comme l'illustre l'étude détaillée dans Collins *et al.* (2009) et qui est résumée dans le chapitre 2.

Les journaux financiers utilisent des données détaillées de consommation au niveau micro pour dresser un constat réaliste de la vie financière des pauvres dans toute leur complexité. Les données recueillies portent sur le revenu, la consommation, l'épargne, les prêts et les investissements sur une période étendue (habituellement un an). Une équipe d'agents de terrain locaux, formés et soutenus par l'organisme de recherche, rend visite toutes les semaines ou les deux semaines à chaque ménage participant à l'enquête et demande à ses membres de faire le bilan de toutes les entrées et sorties de ressources du ménage ou de l'entreprise au cours de la période antérieure (d'une ou de deux semaines). Les journaux financiers permettent aux chercheurs d'examiner la dynamique du comportement financier en enregistrant les données de transaction en « temps réel » et d'examiner les données séquentiellement, ce qui leur permet d'avoir un regard intérieur sur la « boîte noire » du budget des ménages (MFO, 2010).

Les journaux financiers peuvent également être utilisés par un fournisseur de services financiers donné pour tester un nouveau produit ou canal de distribution, afin de mieux comprendre son marché cible, comme l'a fait la Opportunity International Bank of Malawi (voir encadré 5.9).

Encadré 5.9

Entrées d'argent et sorties d'argent : journaux financiers au Malawi

En se basant sur les journaux financiers, Microfinance Opportunities (MFO) a entrepris des recherches visant à comprendre dans quelle mesure l'introduction d'une banque mobile « sur roues » desservant des régions rurales du centre du Malawi s'est avérée utile dans des zones où Opportunity International Bank Malawi (OIBM) ne disposait pas de succursales. Pendant 18 mois entre 2008 et 2009, MFO a recueilli des données relatives aux opérations financières (l'ensemble des flux entrants et sortants, y compris l'utilisation de services financiers) d'un peu moins de 200 ménages à faible revenu, dont la moitié était des clients d'OIBM ayant recours à la banque mobile. L'échantillon était principalement composé d'agriculteurs pauvres et de micro-entrepreneurs. Huit agents de terrain interrogeaient les participants aux arrêts de la camionnette et enregistraient leurs opérations financières une fois par semaine.

L'étude a permis de déterminer que le nombre moyen d'opérations financières par ménage était de 19 par semaine. Les échanges d'espèces entre individus étaient omniprésents, et majoritairement effectués par des hommes et au profit de femmes, ce qui laisse supposer l'existence d'une dépendance aux dons en espèces fondée sur le genre ainsi que l'existence d'un filet de sécurité informel entre membres de la famille et entre amis. Les opérations d'épargne étaient prédominantes dans l'utilisation de services bancaires. Malgré la popularité de la banque mobile au démarrage, les services d'OIBM ont rarement réussi à remplacer les services financiers informels et l'utilisation de la camionnette a vite chuté de façon significative. Pourtant, le service de banque mobile proposé par OIBM était très utile à la clientèle féminine. En outre, l'analyse des données de l'ensemble des opérations a permis à OIBM de comprendre le comportement des clients et de développer des produits plus adaptés.

Source : Stuart, Ferguson et Cohen, 2011.

Les études sur le paysage financier

Les études sur le paysage financier juxtaposent les données sur la demande et les données sur l'offre pour rendre compte des services financiers (formels et informels) disponibles et de la façon dont ils sont utilisés, et plus particulièrement de l'évolution des préférences des consommateurs au fil du temps, en s'appuyant sur les données émanant des consommateurs et des fournisseurs de services financiers [1]. Pour identifier des stratégies permettant d'améliorer l'accès, les études sur le paysage financier se concentrent sur les besoins des consommateurs. Elles ne privilégient aucune forme institutionnelle de prestation de services ; elles sont fondées sur des enquêtes sur l'offre (fournisseurs et produits) et la demande

1. Cette méthodologie a été développée pour les services financiers par Susan Johnson, University of Bath.

(clients) et sur l'« environnement habilitant », c'est-à-dire des facteurs qui contribuent à créer un environnement financier inclusif. Elles examinent également parfois les règles et les fonctions d'appui nécessaires au développement des marchés financiers et à l'amélioration de l'inclusion des pauvres. Sur la base de ces données, elles proposent des interventions visant à améliorer l'accès adéquat des populations pauvres. Le plus souvent, les études sur le paysage financier sont menées dans des zones géographiques restreintes plutôt qu'au niveau national, et parfois à plusieurs endroits à des fins comparatives. Les études du paysage financier peuvent également porter sur un seul type d'institution ou d'innovation de service, se plaçant dans le contexte de la concurrence locale afin d'examiner la manière dont ces interactions amoindrissent ou multiplient son impact.

Les études sur le paysage financier tentent de répondre aux questions suivantes :

- *Offre* : Quel est le paysage de l'offre de services financiers ? Qui sont les prestataires de services financiers ? Quels sont les principaux produits proposés par les fournisseurs existants ? Quelles sont les principales caractéristiques des différents types de prestataires (par exemple, les prix, les volumes, la part de marché, la structure des produits proposés) ? Quels obstacles empêchent les fournisseurs d'atteindre les pauvres ?
- *Accès* : Quels sont le niveau et le type d'accès aux services financiers ? Quels sont les principaux obstacles, les opportunités et les contraintes relatifs à l'accès aux services financiers ? Quelles interventions peuvent être envisagées en vue d'améliorer l'accès et les moyens de subsistance dans les régions proposées ?
- *Utilisation* : Quels sont les produits et les services financiers utilisés par les pauvres ? À quels fournisseurs les pauvres font-ils appel ? Ces fournisseurs appartiennent-ils au secteur formel ou informel ou aux deux à la fois ? Dans quelle mesure les pauvres utilisent-ils les différents services financiers ? Les pauvres seraient-ils susceptibles d'utiliser certains produits ou services auxquels ils n'ont pas accès ? Les caractéristiques de la demande permettent-elles de se faire une idée des produits à mettre en œuvre ?
- *Règles et fonctions d'appui* : Quelles sont les règles (formelles et informelles) et les fonctions d'appui (par exemple, les infrastructures et le financement) qui n'existent pas sur le marché ? Par exemple, la faiblesse des fonctions d'appui limite-t-elle l'accès ? Quel rôle joue l'État et peut-il en faire plus ? Les infrastructures de télécommunications et les infrastructures physiques sont-elles suffisantes pour bénéficier de modes de distribution innovants ?

Du côté de l'offre, autant de fournisseurs que possible sont interrogés afin d'établir quels produits et services ils proposent, leurs prix et leurs volumes (comptes, épargne et prêts), ainsi que la concurrence et les dynamiques de leur activité. Du côté de la demande, une enquête ponctuelle sur l'accès et l'utilisation est réalisée sur un échantillon aléatoire afin de cartographier les modèles existants d'utilisation en fonction des niveaux de pauvreté (en utilisant des outils d'évaluation de la pauvreté), des moyens de

subsistance, du genre et de l'âge. Les données sont analysées à la recherche de tendances descriptives et des analyses de régression sont effectuées pour identifier les principaux facteurs socio-économiques, démographiques et géographiques qui déterminent l'accès et l'utilisation, y compris les préférences des consommateurs et les évolutions au fil du temps. Outre les enquêtes, une étude documentaire approfondie des sources secondaires sur les données d'accessibilité des services financiers (par exemple, les études de FinScope s'il en existe) est généralement prévue.

L'approche des paysages financiers permet de mieux comprendre le comportement des consommateurs et leur utilisation des services financiers et de replacer les résultats dans le contexte des profils locaux de prestation, et de comprendre par exemple la nature des fournisseurs locaux et la manière dont ils s'intègrent dans le système de marché. La combinaison de données quantitatives et qualitatives permet une bien meilleure compréhension des préférences et des stratégies des consommateurs et de leur implication sur le marché (voir encadré 5.10). Les études du paysage financier commencent à analyser la question de la qualité de l'inclusion financière telle qu'elle est définie par l'AFI.

Les études du paysage financier examinent également l'environnement général et les fonctions d'appui au niveau local et national. Les informations sont collectées au moyen d'entretiens approfondis avec des informateurs clés (décideurs, autorités de tutelle, clients, fournisseurs du secteur privé et bailleurs de fonds). Sont examinés les règles et les règlements, l'infrastructure et les canaux de distribution, les informations et les financements. Des études de recherche secondaire permettent de valider les informations obtenues dans le cadre des entretiens.

Parfois, les études du paysage financier sont complétées par d'autres études effectuées par le biais de journaux financiers par exemple ou d'études portant sur les moyens de subsistance (voir encadré 5.11).

Encadré 5.10

Les paysages financiers du Kenya

Les travaux de recherche sur les paysages financiers cartographient l'offre et la demande, à la fois formelle et informelle, de la prestation de services financiers et s'attachent à comprendre les modes d'utilisation et les facteurs qui les expliquent. Financial Sector Development (FSD) Kenya a commandité en 2010-2011 une étude sur les paysages financiers afin d'examiner la situation dans les petites villes et les zones rurales environnantes. Il s'agissait de comprendre dans quelle mesure et de quelle façon les évolutions dynamiques du marché qui se manifestent au niveau national ont été ressenties dans des contextes spécifiques par des personnes que le secteur financier considère comme étant difficiles à atteindre (en raison à la fois de faibles revenus et de leur ruralité).

L'étude a été menée dans trois villes sélectionnées de manière à refléter les différents profils de pauvreté. Une enquête du côté de l'offre a permis de recueillir des données auprès de banques, de COOPEC, d'IMF et de groupes

informels sur les profils de produits, le nombre de clients, le volume d'épargne et de prêts, le niveau de concurrence et le contexte du marché local. Du côté de la demande, les questionnaires ont été remplis par des petits échantillons (20 ménages et plusieurs utilisateurs dans chaque ménage dans la mesure du possible) dans chaque ville et sur deux sites ruraux situés à différentes distances de la ville, soit un échantillon total de 337 personnes réparties dans 194 ménages à travers les trois sites. Les enquêtes ont été suivies par des entretiens qualitatifs approfondis avec 148 personnes.

Les données sur l'offre ont été compilées en vue d'élaborer un profil de la distribution de produits et services et de donner un aperçu de la dynamique de la concurrence. L'analyse s'est faite au moyen de régressions Probit pour comprendre les caractéristiques socio-économiques les plus fortement corrélées à l'utilisation de services donnés (par exemple, le type d'emploi, le niveau de pauvreté, l'âge, le sexe, l'état civil ou la distance) ainsi que de l'analyse de données qualitatives pour identifier les motifs donnés par les individus pour expliquer leur utilisation des services et leurs préférences.

Les résultats ont révélé les informations suivantes.

- Les comptes bancaires et les COOPEC sont utilisés pour gérer des paiements plus que dans le but d'épargner sur une base volontaire.
- Les groupes financiers étaient largement utilisés car ceux-ci proposent de la structure mais aussi de la flexibilité et de la liquidité, et notamment un accès facile à des prêts correspondant aux besoins fréquents des individus plutôt que les prêts d'un montant beaucoup plus important proposés par les fournisseurs officiels.
- Les services de monnaie électronique sur téléphone mobile sont largement utilisés parce qu'ils permettent d'accéder à de la liquidité à travers les réseaux sociaux, mais ne sont pas utilisés pour constituer une épargne au-delà d'une réserve d'urgence.

Source : Susan Johnson, Centre for Development Studies, University of Bath.

Encadré 5.11

Études sur les moyens de subsistance

Les études sur les moyens de subsistance ont également une orientation qualitative similaire et emploient les mêmes méthodes que les études du paysage financier, mais s'intéressent aux stratégies de subsistance de la population cible, dont leurs types d'occupations et les avantages et inconvénients perçus de ceux-ci. Les études sur les moyens de subsistance vont au-delà de l'activité professionnelle et englobent l'ensemble des possibilités d'activités qui contribuent à la subsistance des individus et des ménages. Une attention particulière est accordée à la compréhension des stratégies composites de subsistance mises en place par des individus (par exemple, le micro-entrepreneuriat plus l'agriculture plus le soutien de la famille), à la façon dont tous ces éléments s'emboîtent et la raison pour lesquelles ils sont combinés. Ces études tentent également de comprendre les différences d'accès aux stratégies de subsistance et les facteurs qui stimulent ou qui inhibent l'accès aux services financiers, par exemple la classe sociale, le genre ou l'origine ethnique.

Source : Microfinance Opportunities.

Suivi et évaluation

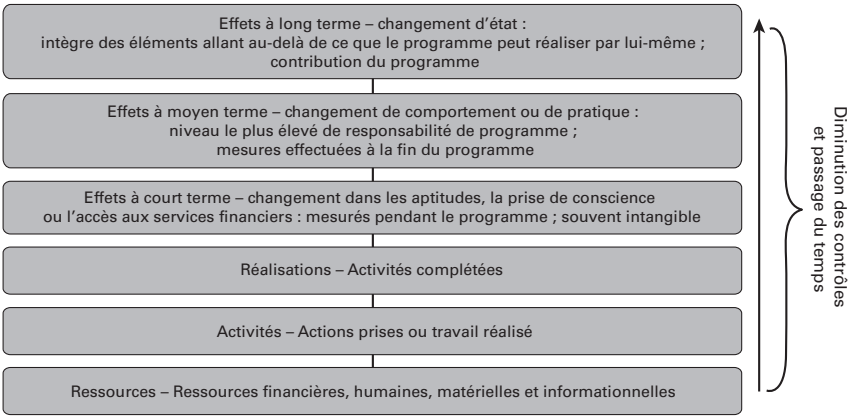
Outre les recherches sur l'offre et la demande, le suivi des résultats et l'évaluation de l'impact jouent un rôle important dans la compréhension de l'inclusion financière. Ils permettent en particulier d'évaluer la qualité et le bien-être, les deux dernières dimensions de l'inclusion financière, telles qu'elle est définie par l'AFI.

Le suivi comprend la collecte régulière de données, généralement quantitatives, alors que l'évaluation implique une analyse approfondie, périodique ou ponctuelle, de la performance par rapport aux objectifs et aux résultats escomptés. Les analyses d'impact tentent de déterminer si le bien-être des consommateurs a évolué et, en cas d'évolution positive, si cette dernière est imputable à l'utilisation des services financiers (ou à une intervention visant à renforcer l'inclusion financière).

De manière générale, le suivi et l'évaluation portent sur quatre facteurs principaux : les ressources, les activités, les réalisations et les résultats. Les ressources désignent les ressources de base qui sont utilisées, les activités désignent l'ensemble des mesures prises, les réalisations sont les livrables et les résultats désignent le résultat net des réalisations au fil du temps. Les résultats à long terme sont parfois appelés impacts. Tous ces éléments peuvent être visualisés dans un cadre logique (voir figure 5.3).

Le cadre logique (qui correspond à une théorie du changement ou une chaîne de résultats) associe les résultats souhaités par rapport aux activités et aux ressources en place (voir encadré 5.12) [1].

Figure 5.3 – *Définitions du cadre logique*



Source : Aga Khan Foundation, 2011.

1. Le modèle du cadre logique, combiné avec le plan pour évaluer les progrès réalisés pour obtenir les résultats escomptés, s'exprime souvent à travers une analyse du cadre logique ou un cadre de suivi et d'évaluation des résultats.

Encadré 5.12

Mesurer les résultats de la facilitation de groupes d'épargne

Les facilitateurs des groupes d'épargne anticipent généralement les résultats dans plusieurs domaines au cours des deux premières années de participation du groupe et qui se confirment avec le temps. Les cinq catégories de résultats sont les suivants :

1. *renforcement de la capacité économique* : accumulation d'actifs, lissage de la consommation, investissements générateurs de revenus, revenus, gestion financière, épargne ;
2. *augmentation du capital social* : solidarité (avec les autres membres), activités collectives organisées par les membres, augmentation du nombre de postes de direction assumés par des membres de la communauté ;
3. *augmentation de l'autonomie* : amélioration de la confiance en soi, acquisition d'un pouvoir de décision accru au sein du ménage ;
4. *amélioration de la sécurité alimentaire* : augmentation de la consommation de nourriture ou régime alimentaire plus varié ;
5. *autres* : évolutions imputables aux activités ciblées, telles que l'accroissement de connaissances spécifiques ou des changements de comportement.

Source : Gash, 2012.

L'évaluation de l'impact

Les évaluations d'impact permettent d'évaluer les résultats à long terme. Elles permettent aux fournisseurs de comprendre l'effet (positif et négatif) de leurs services sur le bien-être du client, aident les bailleurs de fonds à comprendre l'impact de leurs investissements, et, associées à la mesure de l'inclusion financière, elles permettent aux décideurs d'ajuster leurs politiques et prendre des décisions d'affectation budgétaire. Les universitaires utilisent les évaluations d'impact pour répondre de manière rigoureuse aux questions abstraites sur le rôle et la fonction des services financiers dans la vie des pauvres. Étant donné l'intérêt grandissant et l'importance croissante accordée à l'inclusion financière, les parties prenantes ne s'intéressent plus seulement au fait d'augmenter le nombre de titulaires de comptes mais souhaitent comprendre si les consommateurs tirent un bénéfice des services financiers et si ces derniers sont fournis de manière équitable et prudente.

La manière traditionnelle d'évaluer l'impact passe par la mesure des résultats du développement souhaités (et non souhaités) de l'utilisation des services financiers. Elle cherche à identifier les liens entre l'utilisation des produits et le bien-être des clients [1]. Les impacts peuvent être d'ordre économique, sociopolitique ou culturel. Les impacts économiques sont par

1. L'analyse au niveau des opérations permet par exemple d'isoler les dépenses anormalement élevées des ménages et d'étudier les types d'opérations s'y rapportant. Lorsque l'on analyse la valeur et la fréquence des opérations, il devient possible d'identifier des tendances précédemment invisibles, ce qui dégage des possibilités inédites de conception et d'offre de services financiers.

exemple d'importants changements du niveau de croissance économique, par exemple, avec le passage du troc à une économie monétisée (en particulier en milieu rural), l'expansion ou la transformation des entreprises, des gains nets en termes de revenus au sein de sous-secteurs de l'économie informelle ou par une réduction de la vulnérabilité des populations pauvres à travers un lissage de la consommation et la gestion des risques. L'impact sociopolitique peut porter sur des changements des politiques visant à améliorer l'environnement commercial ou sur les améliorations dans les indicateurs de développement humain dans une région (tels que des changements dans les résultats en matière nutritionnelle ou d'éducation). L'impact culturel peut porter sur la redistribution des actifs, du pouvoir ou des prises de décision au niveau des ménages. Par exemple, si le crédit ou l'assurance récolte sont concentrés sur des cultures plus rentables et plus risquées qui sont principalement contrôlées par des hommes, il sera important d'évaluer les effets potentiels sur le bien-être d'une réaffectation des ressources au détriment de cultures qui seraient majoritairement contrôlées par des femmes (Copestake, 2004).

Traditionnellement, l'évaluation d'impact servait souvent à déterminer si les services d'un fournisseur donné, ou leur prestation, avaient un quelconque impact sur ses clients. Il s'agissait d'améliorer leurs produits et services en fonction des conclusions de ces évaluations. Bien que cette approche présente des avantages, la section suivante fournit une analyse plus approfondie de l'évaluation d'impact et des méthodes de recherche, dont certaines ne sont pas actuellement utilisées à grande échelle par les différents fournisseurs (par exemple, les études d'impact aléatoires, voir encadré 5.13).

Encadré 5.13

Les changements d'orientation des analyses d'impact

Le public des analyses d'impact de la microfinance est diversifié. Les parties prenantes à l'origine de la microfinance, fournisseurs de services financiers, bailleurs de fonds et universitaires, ont été rejointes par des investisseurs, des décideurs et autorités de tutelle. Pourtant, la diversité des parties prenantes n'a pas changé les raisons qu'il y a d'investir dans des analyses d'impact. Prouver l'impact reste toujours nécessaire pour justifier l'affectation de ressources publiques et privées. Les analyses d'impact peuvent néanmoins également jouer un rôle dans les études de marché parce que les données sur les clients peuvent permettre aux fournisseurs d'améliorer leurs produits et services. Ces deux intentions forment le continuum prouver-améliorer qui guide la conception et l'utilisation des évaluations.

Pour ceux qui essayent de démontrer l'impact, les défis méthodologiques de la causalité, du biais de sélection et de la fongibilité de l'argent persistent. Au milieu des années 1990, ces difficultés ont conduit certains chercheurs à rejeter l'analyse d'impact en faisant valoir que ceux qui veulent prouver la relation causale entre microcrédit et réduction de la pauvreté doivent se préparer à une bataille difficile. Ils ont par conséquent proposé des indices de substitution plus faciles et plus pratiques. Les premiers défenseurs de la commercialisation de la microfinance ont par exemple fait valoir que les prêts à répétition constituaient

un bon indicateur de la valeur positive que les emprunteurs attribuaient au microcrédit et pouvaient raisonnablement servir de substitut aux données d'impact, si difficiles à obtenir. Dans les années qui ont suivi, les deux arguments ont montré leurs faiblesses, les effets de l'accès au crédit sur le bien-être se sont avérés marginaux et les prêts à répétition reflètent davantage une pénurie de capitaux disponibles pour les populations à faible revenu qu'une marque de pertinence des produits qu'ils utilisent. Le besoin de liquidités pour lisser la consommation et fournir des fonds de roulement l'emporte sur les autres considérations.

Ainsi, la tension persiste entre la crédibilité née de la rigueur de la recherche et l'utilité de l'information. L'évolution rapide du secteur à laquelle nous assistons a nourri la nécessité de prouver l'impact. Des approches rigoureuses de la recherche sont perçues comme essentielles pour générer des résultats crédibles et, par conséquent, l'intérêt pour les études d'impact aléatoires (EIA) a explosé. Une importante base de connaissances a ainsi été générée, mais elle semble être déconnectée des dynamiques sectorielles et des modalités pratiques de la prestation de services par les institutions.

Malgré plusieurs études dont la qualité et la crédibilité ont été reconnues, le secteur a encore beaucoup de progrès à faire. Même s'il ne s'agit plus d'un secteur monoproduit, concentré exclusivement sur les avances de fonds de roulement, la grande majorité des études d'impact se limitent encore aux effets du microcrédit. La reconnaissance de la segmentation du marché et de la différenciation des produits n'a pas encore donné naissance à des produits et services qui répondent aux exigences changeantes de cycle de vie des clients. Une évaluation de l'impact plus large et des études d'inclusion financière sont nécessaires.

Ce qui a peut-être changé, c'est le rôle joué par les résultats des évaluations d'impact sur la scène publique. Le public étant de plus en plus nombreux, dans certains pays, ces informations sont devenues plus en plus politisées et les résultats des nouvelles critiques ont été exploités par des politiciens au détriment des fournisseurs et de leurs clients. La crise de la microfinance en Inde entre 2009 et 2011 reflète cette divergence d'intérêts.

Source : Monique Cohen, Microfinance Opportunities.

La recherche

Généralement, une étude s'organise à partir d'une question de recherche qu'il s'agit de résoudre et qui détermine les méthodes et les outils utilisés à cette fin. Cette question peut prendre la forme d'une hypothèse qui serait émise pour expliquer un phénomène ou une corrélation présumée entre une cause et un effet, par exemple que la mise à disposition de services de paiement se traduira par une plus faible incidence de vols (Nelson, s. d.). Une hypothèse peut être confirmée, infirmée ou appelée à une étude plus approfondie par le biais d'une étude qualitative ou quantitative. Le sujet de recherche peut également être une question ouverte. Une étude peut par exemple être effectuée (ou commandée) par un investisseur cherchant à évaluer l'environnement financier d'une zone spécifique en vue de déterminer les contraintes et les possibilités de financement, ou par un donateur cherchant à déterminer l'impact d'une intervention particulière, ou par un fournisseur cherchant à mieux comprendre les besoins de ses clients ou clients potentiels.

La sélection des indicateurs

Les indicateurs sont des données spécifiques, associées à des objectifs et des hypothèses (le cas échéant). Ces indicateurs permettent de mesurer et d'analyser des changements définis, de mieux comprendre si les hypothèses sont fondées et de mettre en évidence d'éventuels changements ou processus inattendus. Les indicateurs doivent être étroitement liés aux changements projetés par l'organisation ou le chercheur. Les impacts plus larges, ceux qui vont au-delà des avantages financiers et sociaux immédiats pour les individus et les ménages, sont difficiles à identifier et à évaluer. Très souvent, pour pallier la difficulté d'évaluer directement un grand nombre des changements de plus grande ampleur, on a recours aux indicateurs de substitution. En plus d'être SMART (spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes et temporels), les indicateurs doivent idéalement avoir les caractéristiques suivantes (Dunn, Kalaitzandonakes et Valdivia, 1996) :

- *valables* : permettent de mesurer les paramètres définis et d'identifier les effets dus à l'intervention plutôt qu'à des facteurs externes ;
- *fiables* : vérifiables et objectifs, de sorte que s'ils sont mesurés à différents moments ou endroits ou en présence de personnes différentes, les observations seront les mêmes ;
- *pertinents* : directement liés aux objectifs de l'intervention ;
- *techniquement réalisables* : susceptibles d'être évalués et mesurés ;
- *exploitables* : compréhensibles et fournissant idéalement des informations utiles pour évaluer la performance et prendre des décisions éclairées ;
- *sensibles* : permettant de démontrer et d'identifier les changements du résultat évalué (le revenu national par habitant est peu susceptible d'être sensible aux effets d'une seule intervention) ;
- *rapides* : permet une collecte relativement rapide des informations ;
- *économiques* : la collecte, le traitement et l'analyse doivent présenter un bon rapport coût/efficacité ;
- *éthique* : acceptable pour ceux qui fournissent les informations.

Les indicateurs permettent aux chercheurs de mesurer les éléments qu'ils pensent affectés ; cependant, si l'accent est mis uniquement sur la mesure d'indicateurs, l'étude risque de passer outre les effets inattendus ou imprévus, aussi bien positifs que négatifs. Idéalement, toute recherche doit suivre les indicateurs de cohérence et d'imputabilité et poser un ensemble plus large de questions afin de comprendre les impacts plus larges ou imprévus.

Les méthodes de recherche

La méthodologie adoptée pour vérifier les hypothèses de l'étude ou répondre au sujet de recherche est influencée par les objectifs fixés, la qualité des informations requises, les intérêts des différentes parties prenantes

et le budget alloué [1]. De nombreux choix doivent être faits concernant la portée de l'étude, sa taille (nombre d'individus, de ménages), la période sur laquelle elle porte (enquête ponctuelle ou longitudinale), l'unité examinée (opérations, individus, ménages ou entreprises) et la couverture géographique (locale, nationale, régionale ou mondiale).

Il convient notamment de décider si l'étude doit consister en un processus continu de collecte d'informations pendant une durée déterminée (comme c'est le cas des journaux financiers), une enquête unique, ou une enquête en deux étapes ou plus (comme un état des lieux suivi d'une enquête finale, qui peuvent se répéter périodiquement). Il conviendra également de déterminer si l'étude s'intéresse au secteur financier dans son ensemble ou à un fournisseur ou un produit (ou produit potentiel) particulier, si elle examine la demande, si elle analyse la demande, l'offre ou l'écosystème financier dans sa globalité, et enfin qui la réalisera. Il est essentiel de trouver le juste équilibre entre l'approche *qualitative* et *quantitative* ou de se fonder sur une combinaison des deux méthodologies. En combinant les différents outils, il est possible d'augmenter la crédibilité et l'utilité de l'étude, mais avec un impact sur sa complexité et son coût.

Études qualitatives

Les études qualitatives visent à comprendre le comportement humain et ses facteurs explicatifs. Elles permettent d'obtenir des réponses aux questions du *pourquoi* et du *comment* de la prise de décision, et ne se limitent pas au *quoi*, au *où* et au *quand*. Les méthodes qualitatives permettent de saisir ce que les individus expriment dans leurs propres mots et décrivent leurs expériences de manière approfondie. Les études qualitatives nous aident à découvrir ce que nous ne savons pas que nous ne savons pas, car la méthodologie est souple et polyvalente, ce qui permet de creuser les observations intéressantes et inattendues. Les études qualitatives se font donc sur des échantillons de petite taille et bien ciblés, alors que les études quantitatives portent sur des échantillons plus vastes.

L'échantillonnage se fait généralement par choix raisonné, à savoir, les enquêtés sont sélectionnés *parce* qu'ils présentent des caractéristiques spécifiques et peuvent fournir des informations sur le sujet de l'étude. Le type d'informations que le chercheur tente d'obtenir permettra de déterminer quels individus doivent être sélectionnés, le temps passé avec chaque individu ou groupe et la taille de l'échantillon. Dans le cas des très petits échantillons, il est important de sélectionner les clients qui sont des « mines d'informations » (Patton, 1990).

Les études qualitatives sont généralement menées sur la base d'*entretiens approfondis*, d'échanges au sein de *groupes de discussion* ou encore d'*observations des participants*. Ces entretiens et discussions peuvent former

1. Cette section s'inspire des travaux de Nelson (s. d.).

la base d'*études de cas* permettant d'évaluer les besoins, les conditions, les possibilités et les limites d'un petit nombre d'individus. La méthodologie de l'évaluation participative rapide (EPR – en anglais, *participatory rapid assessment* ou *PRA*) développe le principe des échanges en groupe de discussion traditionnel en les rendant particulièrement interactifs (voir encadré 5.14).

Encadré 5.14

Les évaluations participatives rapides

Les évaluations participatives rapides (EPR) sont dérivées des approches sociologiques et anthropologiques classiques en ce sens qu'elles utilisent des entretiens semi-structurés avec des informateurs clés, l'observation des participants et les principes méthodologiques de la triangulation et de l'indétermination des résultats. Cependant, par rapport aux approches traditionnelles, les techniques EPR sont plus interactives. Les travaux en atelier utilisent des dessins, histoires et pièces de théâtre pour les encourager à identifier les changements importants qui sont survenus dans leur vie du fait de l'accès aux services financiers. Les EPR utilisent les techniques suivantes :

- une cartographie et une modélisation sociale élaborée par les participants, qui indiquent quelles institutions et structures de leur communauté sont importantes dans leur vie ;
- des cartes ou des calendriers de saisonnalité, permettant aux communautés de montrer comment les différents phénomènes de leur vie varient au cours d'une année ;
- l'analyse de l'utilisation quotidienne du temps afin de déterminer ce que les participants font de leur temps, permettant aux participants et aux chercheurs de développer un sens des responsabilités, des défis et des possibilités pour structurer des interventions ;
- des diagrammes de cause à effet, mettant en évidence des liens de causalité ;
- des diagrammes de Venn, illustrant l'importance relative de différentes institutions ou individus au sein de la communauté ;
- l'évaluation (classement) de la richesse ;
- le classement des caractéristiques du produit ;
- des analyses des besoins du cycle de vie ;
- une cartographie de la mobilité de la trésorerie, permettant de comprendre où la communauté se procure et dépense l'argent (marchés, travail salarié, coopératives), ce qui débouche sur une discussion sur l'offre et la demande.

Source : Ledgerwood, 1998.

Études quantitatives

Les études quantitatives recueillent des données pour obtenir des résultats généralisables à partir d'un échantillon de la population ciblée. Elles mesurent les réactions d'un grand nombre de sujets à un ensemble de questions prédéterminées. Le processus de mesure est au cœur de la

recherche quantitative, car il crée le lien fondamental entre l'observation empirique et l'expression mathématique des relations quantitatives. L'échantillonnage (le choix des personnes, ménages ou entreprises) doit donc être aléatoire et l'échantillon doit être suffisamment large pour s'assurer qu'il est représentatif de la population étudiée. Des études quantitatives bien conçues peuvent fournir des résultats fiables du fait de la validité statistique des observations et de l'absence de biais d'échantillonnage. Mais ces approches ne sont pas aussi flexibles que les méthodes qualitatives et sont donc les plus adaptées lorsqu'on connaît un minimum la situation sur le terrain.

La recherche quantitative procède généralement par le biais d'*enquêtes*, c'est-à-dire de questionnaires prédéfinis et préalablement testés qui sont administrés dans le cadre des entretiens formels. Ces questionnaires comportent des questions fermées (c'est-à-dire présentant un nombre limité de réponses possibles), ce qui permet de quantifier les résultats, de les comparer et d'effectuer des analyses statistiques. Les études quantitatives étant associées à des analyses statistiques des réponses d'un grand nombre de clients, elles sont considérées comme plus « scientifiques » que des études qualitatives. Les méthodes quantitatives permettent aux chercheurs de déterminer l'ampleur d'un phénomène et son degré de certitude statistique, mais elles sont moins utiles lorsqu'il s'agit de mesurer les impacts ou les phénomènes imprévus.

Les méthodes de recherche quantitatives peuvent être non expérimentales, quasi expérimentales ou expérimentales. Les études non expérimentales s'intéressent aux différences de comportement entre différentes personnes et cherchent à établir des liens entre le degré d'accès et les différences de résultats. Les études quasi expérimentales et expérimentales observent les changements qui ont lieu au fil du temps au sein du *groupe expérimental* (qui a accès aux services financiers) et du *groupe témoin* (qui n'a pas accès aux services tout en étant identique au groupe témoin dans ses autres aspects). Des enquêtes de référence et de suivi sont menées avec les deux groupes et les résultats sont comparés afin d'identifier ce qui arrive lorsque les services financiers étudiés sont utilisés et ce qui arrive en leur absence.

Les études quasi expérimentales sont non aléatoires, alors que les méthodes expérimentales ou expérimentations aléatoires[1] consistent à répartir les groupes ou les personnes de manière aléatoire dans des groupes expérimentaux ou témoins. Bien que personne ne soit en mesure

1. NDE : en anglais, *randomized controlled trials*. L'abréviation en anglais, RCTs, est couramment utilisée par les praticiens du développement de langue française. S'il y a consensus sur le terme d'« essai randomisé contrôlé » dans de nombreux domaines scientifiques, l'économie du développement fait exception puisque cette formulation coexiste dans la littérature scientifique avec d'autres, plus fréquentes, telles que celles adoptées ici d'« expérimentations aléatoires », d'« expérimentations aléatoires contrôlées » ou encore d'« évaluations aléatoires » (utilisée par exemple par Esther Duflo dans son Cours inaugural au Collège de France).

de savoir ce qui serait arrivé à une personne donnée si elle n'avait pas participé à une enquête, un groupe témoin aléatoire permet d'établir une situation *contrefactuelle* (ce qui se serait passé en l'absence de ce qui fait l'objet de l'étude) au groupe d'individus ou de ménages qui utilisent le service ou bénéficient de la prestation. Les changements qui ne sont pas dus à l'utilisation d'un service financier devraient affecter les deux populations de la même manière, de sorte que toute différence dans la façon dont ces populations évoluent au fil du temps peut être attribuée aux effets des services financiers étudiés.

Cependant, aucune de ces méthodes n'est parfaite parce que chacune d'elles présente des limites méthodologiques :

• *Attribution*. La difficulté d'attribuer les changements à une activité spécifique (accès ou utilisation de services financiers), compte tenu de la complexité des environnements façonnés par un ensemble de facteurs, y compris les forces économiques, les normes sociales et culturelles et le climat politique.

• *Fongibilité* : la nature interchangeable ou substituable d'une chose par une autre. En l'espèce, la fongibilité signifie que l'argent peut être utilisé à de nombreuses fins et que les intentions d'usage évoluent de manière rapide. L'évaluation de l'impact de l'emprunt sur une entreprise suppose par exemple que le capital emprunté a été utilisé pour financer l'entreprise et non pas simplement à diminuer les montants empruntés auprès d'autres sources (c'est-à-dire, par substitution).

• *Biais de sélection* : les différences systématiques entre les caractéristiques des personnes s'autosélectionnant pour participer à une intervention ou accéder à un service financier et si ces caractéristiques les rendent plus susceptibles de bénéficier de l'utilisation du service (Gash, 2012).

• *Causalité* : la relation entre un premier événement (la cause) et un deuxième événement (l'effet, où le second événement est compris comme étant une conséquence du premier). La difficulté qui existe à isoler un effet causal variable est généralement appelée « biais de causalité ».

Bien que ces défis aient persisté malgré des décennies d'avancements en sciences sociales, de nouvelles techniques sont désormais utilisées pour éliminer les biais d'échantillonnage et de causalité en particulier. Globalement, les méthodologies non expérimentales et quasi expérimentales sont généralement considérées comme étant meilleures pour faire ressortir une simple corrélation que pour prouver un lien de cause à effet (Gash, 2012). En effectuant une répartition aléatoire des personnes suivies dans le groupe expérimental et le groupe témoin, les expérimentations aléatoires cherchent à surmonter le biais de causalité ; le biais de sélection étant supprimé, l'impact constaté pourra être imputé à l'utilisation du service financier (voir encadré 5.15).

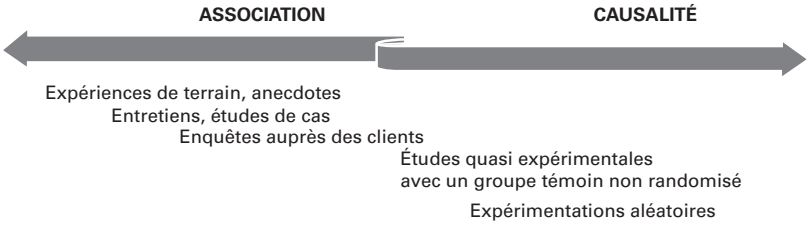
Encadré 5.15

La difficulté à prouver une relation de causalité

Il est important de considérer la capacité qu'ont les différents types d'études scientifiques à prouver les liens de causalité ou éliminer les facteurs explicatifs alternatifs externes.

Une façon utile de réfléchir sur le lien entre les méthodologies utilisées et leur capacité à prouver l'existence d'un lien de causalité est de se demander où la méthodologie se situe sur l'échelle des niveaux de preuve du schéma ci-dessous. Plus la méthodologie se rapproche de la flèche de droite, mieux elle prouve la causalité, tandis que plus elle se rapproche de la flèche de gauche, moins elle prouve la causalité et plus elle se limite à montrer une simple corrélation. En général, plus la méthode est rigoureuse, plus il est probable que la cause soit imputable à l'intervention.

Les niveaux de preuve



Source : Gash, 2012 ; fourni par Kathleen Odell, Brennan School of Business, Dominican University.

Les études quasi expérimentales et non expérimentales indiquent là où pourrait résider l'impact et contribuent à identifier des questions importantes auxquelles on peut répondre de manière plus fiable qu'à travers des études expérimentales. Elles sont plus souples en termes d'identification des impacts imprévus et peuvent parfois tenir plus facilement compte du contexte de la situation. Leurs résultats peuvent également expliquer le « pourquoi » des résultats qui ne s'expliquent pas autrement. Les études non expérimentales à long terme nous donnent une idée des impacts supplémentaires qui peuvent émerger lorsque les participants utilisent des services au-delà de la durée typique d'une à trois années des expérimentations aléatoires. Sur le plan pratique, les études quasi expérimentales et non expérimentales ont tendance à être moins coûteuses et plus faciles à mettre en œuvre. Des études quasi expérimentales ou non expérimentales, ou même des systèmes de suivi, peuvent être utilisées pour vérifier l'existence de résultats similaires ailleurs. En substance, les trois modèles se complètent mutuellement en comblant les lacunes les uns des autres et en permettant la triangulation des données.

Source : Gash, 2012.

Les expérimentations aléatoires

Au moment de la rédaction de cet ouvrage, les expérimentations aléatoires étaient relativement récentes en microfinance et sont donc abordées

plus en détail [1]. En plus de permettre de surmonter les biais de sélection, les expérimentations aléatoires sont l'une des rares méthodes (si ce n'est la seule méthode) susceptibles de tenir compte de facteurs non observables. Les groupes expérimentaux et les groupes témoin étant choisis aléatoirement (randomisés), les ménages faisant partie de ces groupes devraient présenter, en moyenne, des caractéristiques observables (par exemple, les niveaux d'éducation) et non observables (par exemple, les compétences entrepreneuriales, la capacité organisationnelle ou l'accès aux réseaux sociaux) équivalentes (Bauchet et Morduch, 2010). Les modèles randomisés permettent de découvrir l'impact net de l'intervention, sans biais de sélection [2].

Les méthodes expérimentales ne permettent cependant que d'évaluer l'impact *moyen* de l'accès aux services ou d'autres interventions. Elles ne permettent pas de comprendre l'impact médian et, en pratique, elles nous renseignent peu sur la répartition des impacts. Par exemple, si l'accès améliore la situation d'une personne au détriment d'autres personnes, une expérimentation aléatoire pourrait conclure que l'impact moyen est positif si l'impact positif pour cette personne unique est assez important pour compenser l'ensemble des impacts négatifs exercés sur les autres personnes (Bauchet et Morduch, 2010). Cela dit, si la taille de l'échantillon est suffisamment importante, les données peuvent être ventilées en sous-catégories, ce qui permet de visualiser l'impact sur certains groupes.

De plus, des effets de *contagion* (ou de *fuite*) peuvent exister lors de la randomisation au niveau individuel, par exemple lorsque quelqu'un passe du groupe expérimental au groupe témoin ou *vice versa* (fuite) ou lorsque les membres du groupe témoin sont affectés par inadvertance par le traitement expérimental. Cela pourrait se produire par exemple lorsqu'un emprunteur donne une partie de son prêt à un ami du groupe témoin ou lorsqu'un client bénéficiant de formations partage certains apprentissages avec une personne n'étant pas censée en bénéficier (Bauchet et Morduch, 2010).

Les expérimentations aléatoires sont très utiles lorsqu'il s'agit de fournir une estimation de l'impact, mais les résultats peuvent s'avérer très difficiles à généraliser à d'autres contextes. Cela signifie qu'ils ont une forte validité interne (les estimations sont en soi crédibles) mais d'une validité externe faible (les conclusions ne peuvent pas être généralisées à des situations très diverses).

---

1. Cette section a été rédigée avec la participation d'Alyssa Jethani et résume les travaux de Bauchet et Morduch (2010).

2. Certaines variantes de la recherche quasi expérimentale peuvent se rapprocher des méthodes expérimentales. C'est le cas de la méthode de *régression par discontinuité*, qui s'appuie sur une règle ou une rupture arbitraire pour produire deux populations qui sont essentiellement similaires, sauf que seule l'une d'elles a accès au service étudié ou l'a utilisé. C'est également le cas des *expériences naturelles*, qui sont des expérimentations aléatoires qui se produisent de manière fortuite, sans intention de mener à bien des recherches. Enfin, il y a les *méthodes par encouragement*, qui est une forme d'expérimentation aléatoire qui peut être utilisée lorsqu'il serait illégal ou contraire à l'éthique de refuser un service aux participants de l'étude ; l'aspect randomisé de l'étude concerne alors les personnes bénéficiant d'un « encouragement » supplémentaire pour adopter un service que chacun est libre de choisir (une méthode développée par Janina Matuszeski).

Par exemple, lorsqu'ils mènent une expérimentation aléatoire, les chercheurs sont parfois contraints d'utiliser une population non standard, ce qui diminue la validité externe des résultats. Si des approches non randomisées permettent parfois de recueillir des données sur des zones géographiques plus vastes ou sur des populations plus diversifiées, autorisant ainsi une extrapolation plus large des résultats (validité externe), la validité interne de ces méthodes est souvent beaucoup moins satisfaisante. Pour réduire les problèmes de validité externe, les expérimentations aléatoires bien conçues s'attachent à comprendre le « pourquoi » des impacts en se basant sur des informations concernant les résultats intermédiaires et en tenant compte d'autres contextes auxquels les conclusions s'appliqueraient (ou alors plusieurs études sont réalisées dans des contextes différents).

Les expérimentations aléatoires sont parfois perçues comme immorales parce qu'elles requièrent qu'une partie de la population n'ait pas accès à l'intervention qui est en cours d'évaluation. En outre, le choix de qui est ou pas l'objet de l'intervention ne peut pas se faire sur la base du besoin ou du mérite. Une sélection aléatoire de participants peut être néanmoins plus « juste » que d'autres mécanismes de sélection, comme par exemple lorsque l'enveloppe budgétaire ne permet pas de desservir toutes les personnes éligibles. Dans ce cas, une sélection aléatoire publique des bénéficiaires et des non-bénéficiaires peut contribuer à rendre la sélection plus juste (Bauchet et Morduch, 2010).

Méthodes mixtes

Une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives fournit souvent des résultats plus complets que l'application d'une seule méthode. Il est possible d'utiliser une méthode d'analyse unique en mobilisant différentes équipes de recherche, ou de combiner des méthodes différentes dans une étude menée par une seule équipe. Par exemple, combiner des études quantitatives sur les ménages visant à suivre les changements avec un élément quantitatif, des discussions en groupes et des entretiens avec des informateurs clés, permet d'élargir la compréhension des facteurs contextuels et peut conduire à des conclusions inattendues.

Une approche mixte peut aussi être séquentielle. Une étude qualitative peut nous renseigner sur la nature des questions qu'il conviendrait de mesurer dans le cadre d'une approche quantitative ou peut permettre d'explorer les résultats inattendus d'études quantitatives. Différentes études peuvent s'exploiter mutuellement de manière inattendue aussi bien qu'attendue. Par exemple, des études qualitatives indiquent que les membres des groupes d'épargne semblent augmenter leur taux d'épargne entre le premier et le second cycle parce qu'à la fin du premier cycle, les membres ont appris à faire confiance au modèle et ont compris qu'ils pouvaient non seulement faire des économies mais également réaliser des profits sur leur épargne. Toutefois, des données quantitatives complémentaires montrent que cette augmentation de l'épargne entre le premier et le deuxième cycle

est beaucoup plus forte pour le premier groupe du village que pour des groupes successifs du même village. Après avoir tiré les leçons de l'expérience du premier groupe, les groupes suivants comprennent mieux le fonctionnement des modèles et ont tendance à épargner dès le départ avec des taux élevés et ne bénéficient donc pas d'une augmentation aussi importante (Cojocaru et Matuszeski, 2011).

La *triangulation* est bénéfique pour tous types de travaux de recherche. Il s'agit alors de vérifier les données auprès des enquêtés et par recoupement avec d'autres sources pour confirmer les différents points de vue sur le même phénomène et vérifier la probabilité qu'une information soit exacte et qu'elle ne soit pas issue de réponses d'un nombre limité d'enquêtés biaisés. De même, les sources secondaires et des analyses documentaires de conclusions disponibles peuvent compléter les travaux de recherche fondamentale.

Le tableau 5.1 résume les diverses méthodes de recherche et leur utilité.

Les outils d'évaluation de la pauvreté

Des outils d'évaluation de la pauvreté (ou outils de caractérisation par tranches de revenu) sont utilisés pour déterminer les niveaux de pauvreté de groupes ou d'individus donnés [1]. S'ils sont le plus souvent associés au suivi de la performance sociale, ces outils sont présentés ici parce qu'ils sont souvent utilisés dans le cadre de différents travaux de recherche (par exemple, les études du paysage financier ou les évaluations d'impact) pour évaluer le niveau de pauvreté d'un groupe donné. Ils permettent aux chercheurs (ou aux fournisseurs ou à d'autres intervenants) d'estimer le taux d'incidence de la pauvreté dans une population (ou parmi leurs clients) sans avoir à mesurer le revenu ou la consommation directement par le biais des enquêtes chronophages sur le budget des ménages.

Les outils d'évaluation de la pauvreté comprennent des enquêtes courtes, spécifiques à chaque pays, basées sur des indicateurs qui ont été identifiés comme étant les meilleurs estimateurs de pauvreté, suivant la définition juridique de l'extrême pauvreté en vigueur dans le pays en question. Une fois que les données recueillies sont saisies dans un modèle, le logiciel peut estimer la part des ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté. L'outil est basé sur un ensemble d'indicateurs qui sont les plus fortement corrélés au niveau de pauvreté dans les enquêtes sur les dépenses des ménages qui sont représentatives au niveau national. Chaque outil est destiné à être administré en 20 minutes ou moins par un personnel ayant reçu une formation sommaire.

Le tableau 5.2 présente un aperçu des outils d'évaluation de la pauvreté qui sont couramment utilisés en microfinance pour mesurer la pauvreté

1. Cette section a été rédigée avec la participation d'Ines Arevalo, consultante à l'Aga Khan Agency for Microfinance.

Tableau 5.1 – *Les méthodes de recherche et leur utilité*

Méthode	Application	Avantages	Inconvénients	Utilité
Expérimentation aléatoire, comparant un ou plusieurs groupes expérimentaux à un groupe témoin.	Utilise des enquêtes structurées pour mesurer des variables et les changements imputables à une étape d'une chaîne de résultats prévue d'avance lorsque la taille de l'échantillon est suffisamment large.	Considérée comme la méthode statistique la plus rigoureuse ; diminue la probabilité de « biais de sélection » parce que les groupes analysés et témoin sont identiques en moyenne.	Difficile à concevoir et à appliquer si le groupe expérimental est autosélectionné (par exemple les acheteurs d'un service). Dans le cas d'un groupe expérimental autosélectionné, on peut recourir à la méthode de l'encouragement aléatoire, où l'accès au groupe est libre mais où des « encouragements » sont attribués de manière aléatoire. Les questions de l'étude ne peuvent pas être modifiées à mi-parcours.	Utile pour mesurer les effets d'innovations spécifiques où une randomisation est possible et pour mesurer les variables d'impact qui présentent un intérêt (par exemple, des produits ou services spécifiques tels que les comptes d'épargne ou encore l'assurance contre les intempéries).
Étude quasi expérimentale, comparant des caractéristiques avant et après dans les groupes expérimentaux et témoin (avant-après avec groupe témoin ; études avant-après avec variables de contrôle).	Utilise des enquêtes structurées pour mesurer les changements imputables à une étape d'une chaîne de résultats ; peut être utile à des projets pilotes.	Plus approximative puisque le groupe témoin n'est pas un témoin exact.	Plus facile à mettre en œuvre qu'une expérimentation aléatoire ; les résultats sont similaires, mais le groupe témoin n'est pas choisi de manière aléatoire est n'a donc pas une valeur témoin du même ordre. Les coûts de la conception de l'enquête, de sa mise en œuvre et de l'analyse sont identiques à ceux d'une expérimentation aléatoire et d'une étude non-randomisée contrôlée. Une conception soignée et des mesures minutieuses sont nécessaires pour en assurer l'exactitude. Non valide lorsque le groupe témoin est très différent du groupe expérimental, en particulier en ce qui concerne les tendances sous-jacentes dans les deux groupes.	Similaire à une expérimentation aléatoire, utile pour analyser des interventions spécifiques lorsque la taille de l'échantillon est suffisamment importante mais qu'il n'est pas envisageable de faire une expérimentation aléatoire pour des raisons opérationnelles.

Méthode	Application	Avantages	Inconvénients	Utilité
Approches participatives (par groupe de discussion par exemple).	Utilisée lorsque le changement de comportement peut avoir été causé par différents facteurs.	Peut-être la seule façon de montrer le caractère imputable ; peut permettre d'identifier des impacts imprévus.	Peut être subjective et sujette à différents biais.	Utile pour comprendre l'accès et l'utilisation des services financiers au niveau local ; complète les expérimentations aléatoires dans le processus de compréhension de la causalité.
Opinions des informateurs clés et entretiens avec des experts.	Peut être utilisée lorsque le principal changement est induit par une seule personne (par exemple, un changement de politique).	Faible coût.	Peut être influencé par l'enquêteur ; sujette à des interprétations subjectives.	Particulièrement utile pour comprendre les processus de changements des politiques et lorsque les causes des évolutions du marché sont en train d'être déterminées (par exemple, des effets de démonstration) et sont nécessaires pour évaluer l'élaboration des règles et des fonctions d'appui.
Étude de cas analysant les changements de comportement et de performance.	Utilisée lorsqu'une compréhension qualitative est nécessaire pour interpréter des données quantitatives.	Faible coût ; peut être une bonne indication du caractère imputable, si elle est bien conçue et exécutée.	N'est pas forcément représentative de l'univers des bénéficiaires ; peut prendre beaucoup de temps ; peut être influencée par les enquêteurs.	Très utile à tous les stades du modèle logique ou de la chaîne de résultats et particulièrement important pour comprendre l'évolution des modes d'utilisation des clients.

Source : Johnson, 2009.

Tableau 5.2 – *Principaux outils d'évaluation de la pauvreté disponibles pour les praticiens de la microfinance*

Outil	Objectif	Description	Mise en œuvre	Avantages	Inconvénients
PPI (Progress out of Poverty Index) de la Fondation Grameen	Évalue le % de clients pauvres sur la base d'un ou deux seuils de pauvreté et la probabilité qu'un individu a de tomber sous le seuil de la pauvreté ; mesure la pauvreté absolue.	Tableau de suivi de la pauvreté par pays comportant 10 questions (indicateurs socio-économiques corrélés à la pauvreté) ; les indicateurs sont extraits d'enquêtes de grande envergure, représentatives au niveau national.	Le tableau de suivi de la pauvreté peut être appliqué à un échantillon de clients ou à l'ensemble de la clientèle ; mis en œuvre par le personnel sur le terrain et peut être utilisé avant, pendant, ou après la prestation de services.	Bon équilibre entre facilité d'utilisation et précision, peut être utilisé à des fins de ciblage ou pour évaluer les changements des niveaux de pauvreté[a], les résultats peuvent être comparés entre les régions.	Ne fait aucune distinction urbain-rural[b] ; n'existe pas pour tous les pays ; la validité des indicateurs change dans le temps.
Outil d'évaluation de la pauvreté d'USAID (USAID PAT)	Évalue le % de clients pauvres sur la base d'un ou deux seuils de pauvreté ; mesure la pauvreté absolue.	Tableau de suivi de la pauvreté par pays comportant entre 16 et 33 questions (indicateurs socio-économiques corrélés à la pauvreté) ; les indicateurs sont extraits d'enquêtes de grande envergure, représentatives au niveau national.	Le tableau de suivi de la pauvreté peut être appliqué à un échantillon de clients ou à l'ensemble de la clientèle ; mis en œuvre de préférence après que les clients aient rejoint le programme.	Bon équilibre entre précision et facilité d'utilisation ; les résultats peuvent être comparés entre les pays et les régions.	Les données ne peuvent pas être ventilées ; n'existe pas pour tous les pays ; la validité des indicateurs change au fil du temps.

Outil	Objectif	Description	Mise en œuvre	Avantages	Inconvénients
Outil d'évaluation des clients de FINCA (FCAT)	Évaluation étendue de la clientèle ; permet de classer la population selon différents seuils de pauvreté sur la base de données sur les dépenses ; fournit une mesure absolue de la pauvreté.	Enquête composée de 130 questions divisées en sections : données démographiques et relatives aux prêts, caractéristiques des ménages, dépenses, actifs, facilités d'accès (eau, électricité, soins de santé), types d'entreprises, et satisfaction client et sortie.	Le sondage porte sur un échantillon de clients qui sont interrogés à intervalles réguliers.	Permet d'évaluer de manière exhaustive le bien-être des clients et fournit une importante quantité d'informations qui peuvent être exploitées à des fins de gestion.	Mesure les niveaux de pauvreté sur la base des montants des dépenses passées que les clients citent de mémoire – la mesure est donc sujette aux erreurs.
Outil d'évaluation de la pauvreté de CGAP (CGAP PAT)	Évalue le niveau de pauvreté des clients des IMF par rapport aux non-clients de la zone opérationnelle de l'IMF sur la base d'un indice multidimensionnel de pauvreté ; mesure la pauvreté relative ; peut utiliser des données secondaires pour situer des mesures relatives dans un contexte régional, national ou même international.	Le questionnaire comprend une série d'indicateurs (adaptés au contexte local) : caractéristiques démographiques ; qualité du logement ; actifs (type, nombre et valeur) ; niveau d'éducation et professions des membres de la famille ; sécurité alimentaire et vulnérabilité ; dépenses du ménage en vêtements et chaussures (indicateur de référence de pauvreté).	Enquête effectuée auprès de 200 clients et 300 non-clients ; mise en œuvre par des consultants externes.	Utilise une définition multidimensionnelle de la pauvreté.	Enquête longue ; demande des compétences techniques (personnel hautement qualifié) sans pour autant donner l'occasion de développer des compétences en interne en vue d'une éventuelle réplication.
Indice de logement	Permet d'identifier les ménages pauvres par rapport à la communauté dans laquelle ils vivent sur la base de la structure et des conditions de leur logement ; mesure la pauvreté relative.	Utilise un indice simple qui est adapté aux conditions locales, en termes de conditions de logement.	Le personnel de l'IMF se rend dans les communautés et applique l'indice pour identifier les clients potentiels ; appliqué avant ou après la prestation de services.	Facile à vérifier ; peut être utilisée à des fins de ciblage, de suivi et d'évaluation.	Définition restreinte de la pauvreté ; la précision dépend du lien réel entre le degré de pauvreté et les conditions de logement.

Outil	Objectif	Description	Mise en œuvre	Avantages	Inconvénients
Examen des ressources	Évalue le niveau de pauvreté des ménages sur la base d'un indice composite ; fournit une mesure relative de la pauvreté.	Utilise enquêtes auprès des ménages et un petit nombre d'indicateurs faciles à vérifier ; comprend la propriété d'actifs (terre, bétail, radio, télévision), les caractéristiques sociodémographiques et d'autres éléments.	Courts entretiens menés par le personnel de terrain avec tous les clients potentiels ; appliqué avant ou après la prestation de service.	Combine des indicateurs simples avec un court sondage et un système de notation standard, ce qui simplifie la mise en œuvre ; utile à des fins de ciblage, de suivi et d'évaluation.	Les indicateurs peuvent être étroitement liés à la pauvreté ou pas ; la précision de l'indice est inconnue.
Évaluation participative de la richesse	Identifie les pauvres d'une communauté sur la base des perceptions de la richesse en son sein (mesure la pauvreté relative).	Consiste à cartographier la communauté, classer les individus par niveau de richesse, réaliser une triangulation des résultats et catégoriser les individus.	Évaluation participative réalisée au sein de la communauté ; facilitée par des experts et le personnel des IMF avant ou après le programme ; 100 à 500 ménages.	Donne une image très complète des stratégies de subsistance, de leur nature et des causes de la pauvreté ; peut être fortement corrélée aux seuils de pauvreté nationaux.	Le personnel doit avoir de solides compétences pour faciliter la participation des membres de la communauté ; le niveau de précision est inconnu.

a) Ne permet pas d'établir de lien de causalité.

b) Bien que l'indicateur urbain-rural ait été testé pour sa capacité de prédiction, il n'a jamais été inclus dans un PPI. Il a été constaté que l'ajout d'un indicateur urbain-rural n'améliorait pas la précision du PPI autant que d'autres indicateurs qui sont également corrélés avec l'emplacement géographique du ménage (à savoir, la propriété de terres agricoles, le type de logement, l'accès à l'électricité). La variation géographique a également été prise en compte en ajustant le seuil de pauvreté utilisé pour construire le tableau de suivi de la pauvreté en fonction du coût de la vie dans différentes régions d'un même pays (Grameen Foundation, 2008, p. 13 ; communication personnelle avec Mark Schreiner).

Sources : Ines Arevalo, consultante pour l'Aga Khan Agency for Microfinance, sur la base de SPTF (2009) ; CGAP (2003) ; IFAD (2006) ; Simanowitz, Nkuna et Kasim (2000) ; SEEP Network (2008) ; http://www.progressoutofpoverty.org/fr ; www.povertytools.org ; http://www.microfinancegateway.org.

absolue et relative. Les mesures absolues permettent de classer les personnes pauvres ou non pauvres par rapport à un seuil de pauvreté donné (national ou international, comme le niveau de 1,25 USD par jour en parité de pouvoir d'achat). Les mesures relatives permettent de classer les personnes par rapport à d'autres personnes de la même communauté ou zone géographique. Les mesures absolues permettent des comparaisons entre les pays, fournisseurs, et ainsi de suite, et sont utiles dans le cadre de l'évaluation d'impact (Zeller, 2004). En général, les outils qui servent à mesurer la pauvreté absolue donnent de meilleurs résultats au niveau global – en d'autres termes, ils sont plus précis quand il s'agit de mesurer le taux de pauvreté au sein d'un groupe de personnes et non pas le niveau de pauvreté d'un seul individu. Si le but est de cibler des bénéficiaires, des mesures relatives constituent l'option à suivre. Néanmoins, et contrairement à l'outil d'évaluation de la pauvreté d'USAID (USAID PAT) ou à l'outil d'évaluation des clients de FINCA (FCAT), qui mesurent tous deux la pauvreté absolue, le PPI de la Grameen Foundation peut également être utilisé pour cibler les bénéficiaires grâce à la méthodologie utilisée dans le calcul de cet indice.

Aucun des outils inclus dans le tableau n'utilise le revenu comme indicateur de bien-être, car la consommation est généralement considérée comme un meilleur indicateur de bien-être que le revenu et est privilégiée en tant que mesure de la pauvreté [1]. Parmi les outils présentés dans le tableau 5.2, deux instruments tentent également de mesurer les dépenses (FCAT et CGAP PAT). Cependant, il est nécessaire de travailler sur des échantillons de plus grande taille et avec des techniques avancées ne se contentant pas de faire appel à la mémoire des enquêtés sur des périodes longues afin de réduire l'erreur des estimations. Pour surmonter ce problème, la plupart des outils utilisent des indicateurs qui sont corrélés à la pauvreté, notamment les caractéristiques des ménages, la structure du logement, la propriété d'actifs, le capital humain et l'accès à des points de service (Zeller, 2004).

Les deux outils dont les indicateurs sont le plus fortement corrélés avec la pauvreté sont le PPI de la Grameen Foundation et l'outil d'évaluation de la pauvreté d'USAID, puisqu'ils tirent leur ensemble final d'indicateurs de larges enquêtes sur les revenus et les dépenses des ménages qui sont représentatifs au niveau national. D'autres outils, tels que l'indice de logement, s'appuient sur un seul indicateur pour évaluer la pauvreté ; la relation de cause à effet n'est à prévoir que lorsque l'indicateur en question

1. Le revenu n'est généralement pas considéré comme étant un indicateur approprié du bien-être pour les raisons suivantes : d'une part, il ne tient pas compte des stratégies d'adaptation aux situations d'urgence (comme les emprunts, la vente d'actifs et le lissage de la consommation) et, d'autre part, il est sujet à d'importantes erreurs de mesure – ainsi, dans les économies où le secteur informel est important, les individus peuvent avoir du mal à se remémorer précisément le montant de leurs revenus ou être réticents à tout déclarer (Haughton et Khandker, 2009).

est fortement corrélé au niveau de pauvreté. En général, une telle simplification à outrance de la définition de la pauvreté conduit au contraire à des évaluations moins précises. D'autres outils s'appuient sur un ensemble plus large d'indicateurs, comme c'est le cas des évaluations participatives de la richesse, mais sont de nature plus subjective, ce qui fait que le taux de pauvreté ainsi calculé ne peut être comparé entre les régions.

La validité dans le temps constitue une limite importante à la plupart des outils figurant dans le tableau 5.2. En effet, la relation sous-jacente entre l'ensemble des indicateurs et l'évolution de la pauvreté contribue à réduire la précision de l'outil. Cela signifie que les outils doivent être actualisés (réalisation d'enquêtes nationales plus récentes dans le cas du PPI et de PAT, ou reprise à zéro des évaluations participatives de la richesse) et qu'il n'est pas possible de tirer des conclusions en se basant sur l'application des outils dans le temps sans quelques efforts supplémentaires.

Références et lectures supplémentaires

* Principaux ouvrages permettant d'approfondir le sujet.

* AFI (Alliance for Financial Inclusion – Alliance pour l'inclusion financière) (2010a), « Financial Inclusion Measurement for Regulators: Survey Design and Implementation », document d'orientation, Data Working Group, AFI, Bangkok.

AFI (2010b), « Financial Inclusion Measurement for Regulators », présentation PowerPoint, AFI, Kuala Lumpur – http://www.afiglobal.org/sites/default/files/fidwg_measurementoverview_porteous_0.pdf.

AFI (2011), « Measuring Financial Inclusion: Core Set of Financial Inclusion Indicators », Data Working Group, AFI, Bangkok – http://www.afiglobal.org/sites/default/files/afi%20fidwg%20report.pdf.

Aga Khan Foundation (2011), « Monitoring, Evaluation and Learning Plan », document interne, Aga Khan Foundation, Genève.

*Ardic O.-P., Chen G. et Latortue A. (2012), « Financial Access 2011: An Overview of the Supply-Side Data Landscape », Access to Finance Forum Reports by CGAP and Its Partners, n° 5, CGAP et SFI, Washington, mai.

Banque mondiale (2011a), « Household Financial Access: Using Surveys to Understand Household Financial Access: The Research Agenda », Banque mondiale, Washington.

Banque mondiale (2011b), « Living Standards Measurement Study », Banque mondiale, Washington.

*Bauchet J. et Morduch J. (2010), *An Introduction to Impact Evaluations with Randomized Designs*, Financial Access Initiative, New York, mars.

CGAP (2003), « Microfinance Poverty Assessment Tool », Technical Tools Series, n° 5, CGAP, Washington.

CGAP et Banque mondiale (2009), *Financial Access 2009: Measuring Access to Financial Services around the World*, CGAP et Banque mondiale, Washington.

CGAP et Banque mondiale (2010), *Financial Access 2010: The State of Financial Inclusion through the Crisis*, CGAP, Washington.

*Chaia A., Dalal A., Goland T., Gonzalez M.-J., Morduch J. et Schiff R. (2009), « Half the World Is Unbanked: Financial Access Initiative Framing Note », rapport, Financial Access Initiative, New York.

Cojocaru L. et Matuszeski J. (2011), *The Evolution of Savings Groups: An Analysis of Data from Oxfam America's Savings for Change Program in Mali*, version préliminaire, Oxfam America, Boston, novembre.

*Collins D., Morduch J., Rutherford S. et Ruthven O. (2009), *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on $2 a Day*, Princeton University Press, Princeton.

*Copestake J. (2004), « Impact Assessment of Microfinance Using Qualitative Data: Communicating between Social Scientists and Practitioners Using the QUIP », *Journal of International Development*, vol. 16, n° 3, p. 355-367.

* Copestake J. (2011), « Microfinance Impact and Innovation Conference 2010: Heralding a New Era of Microfinance Innovation and Research? », *Enterprise Development and Microfinance*, vol. 22, n° 1, p. 17-29.

Copestake J., Johnson S. et Wright K. (2002), « Impact Assessment of Microfinance: Towards a New Protocol for Collection and Analysis of Qualitative Data », Working Paper, n° 23746, Imp-Act, University of Sussex.

*Demirgüç-Kunt A. et Klapper L. (2012), « Measuring Financial Inclusion: The Global Findex », Policy Research Working Paper, n° 6025, Banque mondiale, Washington.

Dunn E., Kalaitzandonakes N. et Valdivia C. (1996), « Risks and the Impact of Microenterprise Services », USAID, Washington, juin.

Duvendack M., Palmer-Jones R., Copestake J.-G., Hooper L., Loke Y. et Rao N. (2011), « What Is the Evidence of the Impact of Microfinance on the Well-Being of Poor People? », EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London, London.

FIDA (Fonds international de développement agricole) (2006), « Assessing and Managing Social Performance in Microfinance », IFAD, Rome.

FMI (2011), « IMF Releases 2011 Financial Access Survey Data » communiqué de presse, n° 11/274, FMI, Washington DC, 11 juillet.

FSD Kenya et Central Bank of Kenya (2009), « Results of the FinAccess National Survey: Dynamics of Kenya's Changing Financial Landscape », FSD Kenya, Nairobi.

*Gash M. (2012), « Pathways to Change » *in* C. Nelson (dir.), *Savings Groups at the Frontier*, Practical Action, Bourton-on-Dunsmore.

*Global Partnership for Financial Inclusion (2011), « Financial Inclusion Data: Assessing the Landscape and Country-Level Target Approaches », document de discussion, SFI, Washington.

*Grameen Foundation (2008), *Progress Out of Poverty Index™. PPI Pilot Training. Participant Guide*, Grameen Foundation, Washington.

Haughton J. et Khandker S.-R. (2009), « Inequality Measures » in *Handbook on Poverty and Inequality*, Banque mondiale, Washington, p. 101-120.

*Hulme D. (2000), « Impact Assessment Methodologies for Microfinance: Theory, Experience, and Better Practice », *World Development*, vol. 28, n° 1, p. 79-98.

Johnson S. (2009), « Quantifying Achievements in Private Sector Development », Centre for Development Studies, University of Bath, Bath.

Karlan D. (2001), « Microfinance Impact Assessments: The Perils of Using New Members as a Control Group », *Journal of Microfinance*, vol. 2, n° 3, p. 75-85.

Karlan D., Goldberg N. et Copestake J. (2009), « Randomized Control Trials Are the Best Way to Measure Impact of Microfinance Programmes and Improve Microfinance Product Designs », *Enterprise Development and Microfinance*, vol. 20, n° 3, p. 167-176.

*Kendall J. (2010), « The Measurement Challenge », Global Savings Forum – http://www.gatesfoundation.org/financialservicesforthepoor/Documents/measurement-challenge.pdf.

Latortue A. (2012), « What Really Works for Clients », partie de la conférence (virtuelle) « Financial Inclusion: What Really Works for Clients », CGAP, Washington.

Ledgerwood J. (1998), *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*, Banque mondiale, Washington.

*Linthorst A. et Gaul S. (2011), « What Do We Need to Know about Financial Inclusion in Africa? », SEEP Network, Washington.

Makanjee M. (2009), « Financial Inclusion in Africa », présentation Power Point, AFI Global Policy Forum, AFI, 14 septembre – http://www.afi-global.org/sites/default/files/GPF_Maya_Makanjee.pdf.

*MFO (Microfinance Opportunities) (2010), « Financial Diaries as a Tool for Consumer Research », MFO, Washington.

MIX (Microfinance Information eXchange) (2010), « Social Performance Indicators », rapport, MIX, Washington DC, 11 janvier.

*Nelson C. (dir.) (s. d.), « Learning from Clients: Assessment Tools for Microfinance Practitioners », SEEP Network, Washington.

Patton M.-Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2e éd., Newbury Park, Sage Publications, CA.

Schreiner M. (2010), « Seven Extremely Simple Poverty Scorecards », *Enterprise Development and Microfinance*, vol. 21, n° 2, p. 118-136.

SEEP (Small Enterprise Education and Promotion) Network (2008), « Social Performance Map », Social Performance Working Group, SEEP Network, Washington.

Simanowitz A. (2000), « Making Impact Assessment More Participatory », Working Paper, n° 2, Imp-Act, University of Sussex, juin.

Simanowitz A. (2004), « Issues in Designing Effective Microfinance Impact Assessment Systems », Working Paper, n° 8, Imp-Act, University of Sussex, janvier.

Simanowitz A., Nkuna B. et Kasim S. (2000), « Overcoming the Obstacles of Identifying the Poorest Families » – http://www.microcreditsummit.org/papers/povertypaperH.pdf.

*SPTF (2009), « Poverty Targeting and Measurement Tools in Microfinance », *SPTF User Reviews*, vol. 8-9, CGAP, Washington, octobre.

Stuart G., Ferguson M. et Cohen M. (2010), « Managing Vulnerability: Using Financial Diaries to Inform Innovative Products for the Poor », rapport, Microfinance Opportunities, Washington DC, janvier.

Stuart G., Ferguson M. et Cohen M. (2011), « Cash In, Cash Out: Financial Transactions and Access to Finance in Malawi », Microfinance Opportunities, Washington, janvier.

Zeller M. (2004), « Review of Poverty Assessment Tools », rapport soumis à IRIS et USAID dans le cadre du projet de développement d'outils d'évaluation de la pauvreté.

DEUXIÈME PARTIE

Les fournisseurs de services financiers

Chapitre 6

Les fournisseurs communautaires de services financiers

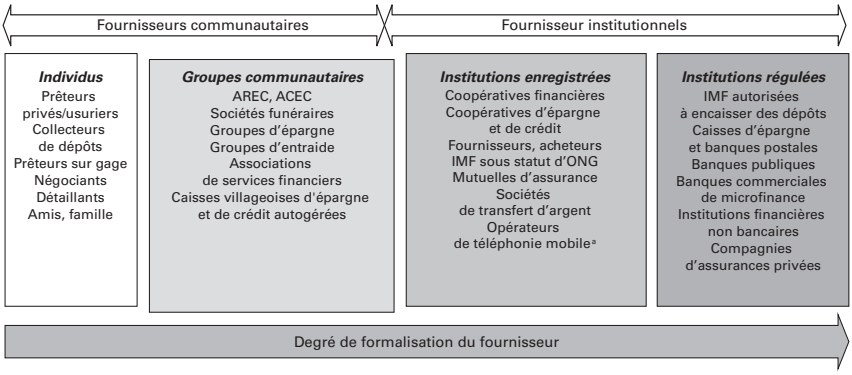
Candace NELSON

« *Il existe de nombreux moyens de transformer des petites économies en des sommes d'un montant suffisant pour être utiles, ce qui est la tâche principale qu'ont les pauvres en termes de gestion d'argent. La plupart de ces opérations ont lieu dans le secteur informel.* » (Rutherford, 2009). Les pauvres empruntent souvent de l'argent à un ami ou un parent, ou bien épargnent conjointement avec eux, dans l'objectif de lisser leurs flux de trésorerie, de profiter d'une opportunité, de se préparer à un événement du cycle de vie ou pour répondre à une situation d'urgence.

Les groupes informels, créés pour permettre aux pauvres de s'entraider ou de constituer des économies ou d'emprunter ensemble, sont également très répandus. Une analyse de 2012 de la base de données sur l'inclusion financière Global Findex concluait que « *[l]es formes d'épargne communautaires telles que les groupes d'épargne sont largement pratiquées dans certaines parties du monde, et sont le plus répandues en Afrique subsaharienne. Parmi les personnes ayant déclaré avoir eu une activité d'épargne au cours des douze derniers mois, 48 % disent avoir recours aux méthodes d'épargne communautaires* » ; parmi ces derniers, 34 % ont déclaré avoir constitué une épargne en utilisant uniquement un club d'épargne communautaire (c'est-à-dire sans recourir aussi à un compte formel) (Demirgüç-Kunt et Klapper, 2012).

Les services financiers informels sont généralement souples, pratiques et fournis à proximité des lieux de vie des populations pauvres, mais ne sont pas toujours accessibles dans les délais ou pour les montants souhaités. Comme nous l'avons évoqué au chapitre 1, les fournisseurs de services financiers informels sont désignés sous le vocable de *fournisseurs communautaires* (voir figure 6.1).

Figure 6.1 – *L'éventail des fournisseurs de services financiers*



Note : ACEC = associations cumulatives d'épargne et de crédit ; AREC = associations rotatives d'épargne et de crédit ; COOPEC = coopératives d'épargne et de crédit.

a) Les ORM sont réglementés en tant qu'entreprises de communication. La plupart ne sont pas autorisés à fournir des services financiers.

Les fournisseurs communautaires proposent des services flexibles qui sont compatibles avec des flux de trésorerie irréguliers et qui instaurent la discipline nécessaire pour encourager à une épargne et des remboursements réguliers. L'un des principaux avantages des fournisseurs communautaires est leur accessibilité, qui est déterminée à la fois par la proximité et par des caractéristiques produits qui répondent aux besoins des populations pauvres (par exemple, des procédures administratives réduites au minimum, l'absence d'exigences de sûretés, des coûts de transaction faibles et des modalités flexibles). Toutefois, l'offre de produits est limitée et les services sont potentiellement peu fiables, ce qui constitue leur principal inconvénient. Les fournisseurs communautaires sont un peu plus vulnérables que les fournisseurs institutionnels (voir chapitre 7) à la faillite ou à la fraude, que ce soit en raison de la corruption, du manque de discipline ou de crises collectives telles qu'une catastrophe naturelle ou une mauvaise récolte (Robinson, 2001). Le fait d'emprunter à la famille et aux amis peut être associé à de la perte de dignité et une stigmatisation, tout particulièrement si les emprunteurs deviennent dépendants des autres ou surendettés (Ruthven, 2002).

Parmi les fournisseurs de services financiers informels ou communautaires, on distingue deux grandes catégories : les fournisseurs locaux indépendants (dits « autochtones ») et les fournisseurs locaux bénéficiant d'un soutien externe (dits « catalysés »).

Les *fournisseurs autochtones*, qu'il s'agisse de particuliers ou de collectifs, se développent au sein de communautés sans intervention ni formation externe. Les fournisseurs individuels, tels que les usuriers, proposent généralement des services de crédit de base en utilisant leur propre capital. En tant que résidents locaux, ils offrent commodité et réactivité à leurs

clients. Les groupes autochtones sont différents, leur objectif consistant le plus souvent à accumuler des petits montants pour atteindre des sommes importantes, en visant un objectif qui peut varier en fonction du type de groupe. Les associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC) ou tontines mettent l'argent en commun pour le faire circuler à tour de rôle parmi les membres, tandis qu'une société d'aide mutuelle met en commun les cotisations de membres pour disposer de fonds permettant de couvrir les dépenses imprévues ou urgentes (souvent un type spécifique de dépenses tel que des funérailles). Les membres du groupe déterminent les règles qui régissent le groupe.

Les *fournisseurs catalysés* sont des groupes (non des individus) qui reçoivent une formation ou une assistance externe, généralement fournies par des ONG ou l'État, afin de développer et mettre en œuvre un processus pour l'épargne et les prêts. De nombreuses formes de groupes catalysés ont vu le jour au fil des ans, les groupes d'entraide indiens (Self-Help Groups) étant probablement l'exemple le plus connu et le plus abouti. La plupart des groupes catalysés suivent un ensemble de procédures visant à en aider les membres à économiser régulièrement, à mettre en commun leurs économies et à octroyer des prêts. Certains fonctionnent uniquement au sein de leur communauté, tandis que d'autres se fédèrent, empruntent auprès des banques pour consentir des prêts à leurs membres, et mettent en œuvre d'autres activités de développement en plus de services financiers. Malgré leur diversité, les groupes catalysés proposent généralement des services aux personnes qui n'ont pas accès à d'autres services financiers. Ils entretiennent une relation (souvent limitée dans le temps) avec un facilitateur externe qui met en œuvre une approche ou un modèle, ainsi que des procédures et des systèmes permettant de guider leurs activités financières.

Les fournisseurs autochtones

Parmi les fournisseurs autochtones individuels figurent les prêteurs privés/usuriers, les collecteurs de dépôts, les négociants informels, les prêteurs sur gage, les propriétaires de magasins et les fournisseurs de services de transfert d'argent. Certains négociants, intermédiaires de paiements et fournisseurs d'intrants agricoles fournissent également des services financiers de manière informelle, tandis que d'autres sont de nature plus formelle (et, en tant que tels, font l'objet d'une brève analyse au chapitre 7). Parmi les groupes autochtones figurent les AREC ou tontines, les Associations cumulatives d'épargne et de crédit (ACEC) et les sociétés funéraires. Le tableau 6.1 résume leurs principales caractéristiques.

Tableau 6.1. – *Caractéristiques des fournisseurs de services financiers communautaires : les groupes autochtones*

Caractéristique	**Individu (usuriers, collecteurs de dépôts, négociants)**	**Transfert d'argent (systèmes *hawala*)**	**Groupe communautaire (AREC, ACEC, société funéraire)**
Forme juridique	Absence de toute forme juridique formelle ; respecte les coutumes locales ; parfois enregistré	Absence de toute forme juridique formelle ; respecte les coutumes locales ; parfois enregistré	Peut être enregistré auprès des autorités locales ou des leaders communautaires
Réglementation et surveillance	Généralement non réglementé ; parfois une surveillance ou un enregistrement au niveau local	Non réglementé	Non réglementé
Propriété	Exploité par le propriétaire	Exploité par le propriétaire	Détenu par ses membres
Gouvernance	Autogéré	Autogéré	Autogéré ; un comité est parfois élu
Marché cible	Les pauvres et les très pauvres qui ont besoin d'un crédit ou d'un moyen d'épargne	Les pauvres et les très pauvres qui ont besoin de services de transfert rapides et accessibles	Les pauvres et les très pauvres qui ont besoin de crédit d'un faible montant et de systèmes d'épargne sûrs
Produits	Crédit et épargne de base ; épargne contractuelle auprès de certains collecteurs	Transfert informel d'argent entre des lieux géographiquement éloignés	Aucun coût du capital ; des frais d'utilisation sont acquittés pour couvrir les coûts d'exploitation et les bénéfices
Financement	Capitaux propres ; intérêts et frais perçus pour couvrir les coûts d'exploitation et les bénéfices	Aucun coût du capital ; des frais d'utilisation sont acquittés pour couvrir les coûts d'exploitation et les bénéfices	Cotisations ou épargne des membres ; parfois des emprunts ; intérêts et frais/ commissions (pas de frais de fonctionnement)

Les fournisseurs individuels

La famille et les amis sont les principaux fournisseurs de services financiers informels dans l'ensemble des régions en voie de développement, et tout particulièrement en Afrique subsaharienne, où 29 % des adultes déclarent que leur seule source de prêts est la famille et les amis (Demirgüç-Kunt et Klapper, 2012). Outre les relations personnelles, les fournisseurs communautaires individuels de services financiers tels que des prêteurs privés ou des propriétaires de magasins sont répandus et opèrent soit sous le statut de fournisseur agréé, soit de manière complètement informelle.

Au sein de la communauté locale, l'accès des emprunteurs aux services proposés par les *prêteurs privés* ou *usuriers* est d'autant plus facile qu'ils entretiennent des relations personnelles au sein de la communauté qui leur permettent d'évaluer la capacité de remboursement des emprunteurs. Ces facteurs permettent de réaliser des opérations rapides dans des endroits pratiques pour le client. Cependant, ces prêteurs privés peuvent s'avérer très coûteux. Par exemple, dans de nombreux pays un prêt standard d'un usurier est un « prêt 5/6 », ce qui signifie que lorsque l'on emprunte cinq unités, il faut en rembourser six. Cela équivaut à un taux d'intérêt périodique (quotidien, hebdomadaire, mensuel) de plus de 20 % (Helms, 2006). Les emprunteurs sont souvent prêts à payer des taux élevés pour disposer d'argent rapidement et facilement, en particulier en cas d'urgence, à défaut d'autre possibilité.

Les *prêteurs sur gages* se caractérisent également par un volume élevé de petites avances à relativement courte échéance. Contrairement à la plupart des prêteurs privés, les prêteurs sur gages prennent physiquement possession de sûretés réelles lorsqu'ils octroient des prêts. Dans certains pays, cette pratique est devenue plus formelle et est soumise à des règles et des normes et doit être déclarée. Les montants des prêts sont, de manière générale, sensiblement moins élevés que la valeur de la sûreté engagée. Étant donné le traitement nécessaire, l'évaluation et le stockage de la sûreté, les coûts de transaction d'un prêteur sur gages peuvent sembler élevés compte tenu des faibles montants empruntés. Ces coûts de transaction sont cependant en partie compensés par le fait que le prêteur sur gages ne prend pas le temps d'évaluer l'emprunteur, ni d'effectuer le suivi du prêt (Skully, 1994). Les prêts sont accordés strictement sur la base de la sûreté offerte, qui pourra être vendue pour recouvrer le montant du prêt (la plupart des prêteurs sur gages ont également un magasin de vente au détail qui revend les biens non réclamés par leur propriétaire).

Les *collecteurs de dépôt*s ou *garde-monnaie* sont des personnes qui collectent et gardent l'épargne pour le compte des tiers. C'est là une activité répandue dans le monde en voie de développement. Ils constituent un moyen pratique de garder de l'argent en toute sécurité à l'abri de toute tentation, sans avoir à dépenser du temps et de l'argent pour se déplacer. Les collecteurs de dépôts se déplacent chez leurs clients, que ce soit sur leur lieu de résidence ou de travail, pour collecter un montant prédéterminé sur

une base quotidienne ou hebdomadaire. Les garde-monnaie s'attendent quant à eux à ce que les clients viennent à eux (voir encadré 6.1). La collecte a normalement lieu au cours d'une période déterminée à l'issue de laquelle le montant des économies du déposant lui est restitué, net de frais. Les frais sont facturés soit en tant que pourcentage de la somme déposée, soit sous forme d'un montant forfaitaire par dépôt. Les études montrent que le montant facturé est similaire au coût total, direct et indirect, d'un dépôt auprès d'une banque ou d'une épargne sous forme d'actifs physiques (Ashraf, Karlan et Yin, 2006). Les clients utilisent les collecteurs de dépôts pour différentes raisons, et notamment par commodité, par manque de connectivité ou du fait de restrictions culturelles. Les collecteurs de dépôt fournissent une structure permettant de se constituer une épargne, tout en offrant sécurité et discipline. Se constituer une épargne auprès d'un collecteur de dépôt n'est cependant pas sans risque, les fonds des clients risquant de ne pas être disponibles en cas de besoin et le collecteur pouvant disparaître en emportant leurs économies.

Encadré 6.1

Collecteurs *susu* du Ghana

Le secteur informel au Ghana compte un nombre important de collecteurs *susu* qui font du porte à porte pour collecter l'épargne en contrepartie d'une redevance, pour la plupart auprès des femmes commerçantes sur les marchés et des micro-entrepreneurs. Les collecteurs *susu* comptent environ 150 à 200 clients et collectent l'épargne directement à domicile au village sur une base quotidienne ou hebdomadaire. Le club *susu* est une variante de ce système de collecte, dans lequel les membres se rendent à un endroit désigné un jour prévu de la semaine pour confier leurs économies au collecteur *susu* qui s'appuie sur le format de groupe pour desservir un plus grand nombre de clients.

Source : Gallardo, 2001.

Les *propriétaires de magasins* détiennent parfois des espèces déposées par des clients qui ne veulent pas les garder chez eux. Ils peuvent également consentir des prêts à des clients de confiance qui prennent des marchandises « à crédit » et les paient à une date ultérieure.

Particulièrement dans les zones rurales fortement agricoles, les *négociants* peuvent être d'importantes sources de crédit informel pour les agriculteurs. Par exemple, un crédit peut être donné pour l'achat de matières premières sous réserve de s'engager à revendre le produit au négociant.

Bien que le crédit et l'épargne figurent parmi les services les plus couramment proposés par les prestataires individuels dans le secteur informel, les *fournisseurs de services de transfert d'argent* – des personnes spécialisées dans le transfert d'argent d'une personne à une autre – proposent un moyen rapide, généralement peu coûteux et sans risque, de transférer

des fonds au niveau national ou international. Les systèmes informels de transfert de fonds varient en termes de structure et de complexité. Le système le plus basique consiste à emporter de l'argent en espèces, ce que font généralement des migrants qui font souvent partie de la famille ou des amis, et cette pratique est particulièrement répandue dans des contextes de migration saisonnière ou circulatoire, avec un retour fréquent des migrants à domicile. À l'échelle internationale, des espèces sont physiquement envoyées par des coursiers ; au niveau national, des compagnies d'autobus et des chauffeurs de taxi réalisent de tels transferts d'argent (Isern, Deshpande et Van Doom, 2005). De nombreux expéditeurs et destinataires préfèrent les mécanismes de transfert informels parce qu'ils sont discrets et impliquent une charge administrative faible, voire nulle. Ils sont aussi plus accessibles, en particulier pour les sans-papiers qui cherchent à envoyer de l'argent, et peuvent sembler plus fiables car ils sont basés sur des relations personnelles (voir encadré 6.2).

Encadré 6.2

Au-delà du transport d'espèces : des systèmes informels de transfert d'argent

Des systèmes informels plus sophistiqués existent sous des noms différents à travers le monde, dont notamment *hundi* (en Asie du Sud), *fei-chen* (en Chine), *hui kwan* (en Chine, RAS de Hong Kong), *padala* (aux Philippines), *phei kwan* (en Thaïlande) et *hawala* (au Moyen-Orient). Beaucoup de ces systèmes, comme ceux qui sont répandus dans les pays africains exportateurs de minerais tel l'Angola, ont débuté comme des mécanismes de financement du commerce et de transfert de fonds nets en échange du transfert de marchandises.

Le système *hawala* utilisé dans le Grand Moyen-Orient est représentatif de la manière dont ces systèmes fonctionnent. Généralement, un migrant fait un paiement à un agent (*hawaladar*) dans le pays où il vit et travaille et le *hawaladar* lui fournit un code pour authentifier l'opération. Le *hawaladar* demande à son homologue situé sur le lieu de réception d'effectuer le paiement au bénéficiaire sur présentation du code.

Une fois le transfert effectué, le *hawaladar* règle ses comptes par le biais d'un paiement en espèces ou en biens et services. Il est rémunéré par l'expéditeur, que ce soit en acquittant une redevance ou du fait de l'écart de taux de change. Les *hawaladars* exploitent souvent les fluctuations de la demande de différentes devises, ce qui leur permet de proposer aux clients de meilleurs taux que ceux proposés par les banques (dont la plupart ne réalisent leurs opérations qu'aux taux de chancellerie). Étant donné que de nombreux *hawaladars* sont également impliqués dans des activités commerciales qui demandent des transferts de fonds, le commerce de produits de base par exemple, les services de transfert de fonds s'intègrent bien dans leurs activités existantes. Les transferts d'argent et les opérations commerciales sont traités à travers les mêmes comptes bancaires, générant peu ou pas de coûts opérationnels supplémentaires.

Source : Isern, Deshpande et Van Doom, 2005.

Les fournisseurs de services financiers individuels du secteur informel présentent des avantages liés au fait qu'ils opèrent au sein de la communauté, notamment en termes d'accessibilité, de commodité, du faible montant sur lequel portent les opérations et de la familiarité. Ils fournissent des services d'encaissement et de décaissement, l'ensemble des opérations étant basées sur des relations personnelles, généralement au sein même du village. Cela permet de proposer des coûts de transaction relativement faibles, bien que le prix des services soit habituellement assez élevé. Les fournisseurs de services financiers individuels étant souvent la seule option disponible, les pauvres sont contraints d'accepter à la fois les coûts et les risques, y compris de vol et de fraude. Le risque d'être impliqués dans des activités illégales constitue également une réalité dont la plupart des utilisateurs n'ont pas conscience. Les prestataires informels exigent un minimum de documents et, par définition, ne sont pas réglementés.

Les groupes autochtones

Les groupes communautaires appartenant à leurs membres ont prouvé leur efficacité en matière de prestation de services financiers de base, en particulier dans les zones reculées ou dans les bidonvilles caractérisés par l'insuffisance des infrastructures et par une faible capacité d'épargne et d'endettement. Ils permettent aux membres de s'encourager mutuellement à constituer une épargne et à utiliser l'argent à bon escient, et constituent un filet de sécurité économique pour les protéger en cas de difficultés soudaines. Ce faisant, ils favorisent la discipline d'épargne, renforcent le capital social, augmentent les actifs et réduisent la vulnérabilité des ménages en cas de chocs financiers et d'autres événements inattendus.

Les pauvres trouvent ces groupes facilement accessibles car ils opèrent au niveau local et présentent peu d'obstacles à l'entrée. Les membres se connaissent et apprennent à compter les uns sur les autres pour atteindre, de manière collective, des objectifs financiers qu'ils seraient incapables d'atteindre à titre individuel. L'objectif commun des groupes financiers communautaires est de permettre de constituer un capital, que soit par le biais de l'épargne ou de l'emprunt, les relations sociales établies au sein de ces groupes venant renforcer la dynamique de remboursement. Certains de ces groupes mettent en place des fonds sociaux pour aider leurs membres en temps de crise. Cette expérience de gestion collective des fonds et d'utilisation de leur force collective, à la fois pour améliorer les finances des ménages et pour aider des amis dans le besoin, renforce la solidarité au sein du groupe communautaire – c'est pourquoi leurs membres continuent souvent à faire partie de groupes communautaires même lorsqu'ils ont accès aux services financiers formels.

Il existe trois principaux types de groupes autochtones : les AREC, les ACEC et les micro-assureurs informels.

Les associations rotatives d'épargne et de crédit

Les AREC existent dans des pays en développement à travers le monde et ont différents noms locaux : *merry-go-rounds* (Kenya), *tandas* (Mexique), tontines (Afrique de l'Ouest), *chit funds* (Inde), *kibati* (Tanzanie), *stockvel* (Afrique du Sud) et *esusu* (Nigeria). Les AREC sont la forme la plus simple d'intermédiation financière qui soit : plusieurs personnes forment un groupe et versent un montant convenu sur une base régulière ; lors de chaque réunion (ou tour), les membres procèdent à la collecte de l'argent dont le montant total est versé à l'un des membres, chacun à son tour. Lorsque le dernier membre a été bénéficiaire des fonds, le groupe peut décider de commencer un nouveau cycle ou de se dissoudre.

Faciles à former et à gérer, les AREC sont répandus dans de nombreux pays. Selon une étude menée par l'Institute for Financial Management and Research en Inde, les *chit funds* immatriculés représenteraient jusqu'à 10 à 50 % de tous les prêts octroyés aux secteurs prioritaires ; quant aux *chit funds* non déclarés, ils pourraient représenter jusqu'à 15 fois la taille du marché formel (Linder, 2010).

Les AREC sont structurées de manière à permettre aux membres du groupe de surveiller entièrement les services financiers. Les membres versent le même montant à chaque réunion, chaque membre peut disposer de la même somme d'argent à un moment donné au cours de la vie de la tontine et peut en disposer à sa discrétion [1]. Les opérations s'effectuent uniquement pendant les réunions régulières (souvent mensuelles) et généralement en présence de tous les membres. En outre, puisqu'aucun argent n'est détenu par le groupe, il n'est souvent pas nécessaire de tenir un registre (autre qu'éventuellement une liste des personnes ayant touché des fonds et à quelle date), et il n'y a aucun besoin de protéger les fonds. Le système permet de réduire davantage le risque auquel s'exposent les membres car il est limité dans le temps et ne dure généralement pas plus de 12 mois. Cela permet d'atténuer les pertes éventuelles si un membre cesse de cotiser après avoir touché des fonds. Ces caractéristiques permettent de proposer un système de services financiers transparent, flexible et simple, adapté aux communautés pauvres dont le taux d'alphabétisation est faible. Pour autant, de nombreuses personnes ayant une situation financière plus confortable rejoignent également des tontines, à la fois pour constituer une épargne dans un but précis et pour profiter du capital social qui se développe de la sorte. Si les AREC attirent généralement plus de femmes que d'hommes, il existe également des AREC mixtes.

1. De nombreuses AREC sont créées expressément pour aider les membres à acheter un même article, par exemple, des matelas, des ustensiles de cuisine, des lampes solaires ou des tôles de toit.

Toutefois, la simplicité d'une AREC est contrebalancée par un certain risque et un manque de flexibilité :

• Tous les membres des AREC reçoivent le même montant dans un ordre prédéterminé. Chaque membre doit donc attendre son tour, indépendamment de ses besoins, et il n'y a aucune flexibilité pour contribuer plus ou moins que le montant convenu.

• La valeur du fonds n'augmente pas puisqu'aucun prêt n'est accordé et qu'aucun intérêt n'est versé.

• Les personnes dont le tour vient en dernier risquent de ne pas bénéficier de la cagnotte si le groupe se dissout. Lorsqu'une AREC s'effondre, les membres n'ayant pas eu leur tour de la cagnotte ne disposent d'aucun recours.

En raison de ces inconvénients, des marchés parallèles informels se développent parfois, avec des membres qui paient une prime à un autre membre pour passer son tour par exemple. Ces primes dépassent parfois 50 % ou plus de la valeur de la cagnotte.

Les associations cumulatives d'épargne et de crédit

Bien qu'ayant toujours un caractère autochtone, une ACEC est un mécanisme de groupe d'épargne plus souple et plus complexe qu'une AREC. Comme dans le cas des AREC, les membres du groupe épargnent régulièrement, mais les contributions ainsi réunies ne sont pas distribuées à chaque réunion, elles sont mises en commun dans le but d'accorder des prêts aux membres. Alors que tous les membres contribuent pour constituer une épargne, seuls certains membres demandent des emprunts. Les membres demandent un emprunt seulement lorsque cela est nécessaire et les emprunteurs et les autres membres n'ont aucune inquiétude quant au remboursement des montants empruntés.

Puisque les membres n'utilisent pas tous le système de la même manière, les ACEC sont plus complexes que les AREC. Les membres peuvent emprunter des montants différents à différentes dates et échéances. Les paiements d'intérêts constituent un retour sur l'épargne qui est partagé équitablement entre les membres du groupe. Les ACEC peuvent être limitées dans le temps – l'épargne, les emprunts et les remboursements se faisant sur une période prédéfinie de généralement entre six et douze mois. Toutefois, étant donné la diversité des ACEC locales, la longueur du cycle peut varier et certaines ACEC fonctionnent pendant une durée indéterminée (voir encadré 6.3). En fonction de la durée et de la simplicité de sa structure, une ACEC peut fonctionner sans tenir de registres précis, en divisant périodiquement les fonds accumulés de manière égale. Cependant, les ACEC plus complexes requièrent la tenue d'une comptabilité, en particulier celles qui traitent des montants importants ou qui fonctionnent pendant de longues périodes.

Encadré 6.3

Les ACEC rurales d'Inde

Dans le nord de l'Inde, les personnes sachant bien diriger une ACEC ou en tenir les registres sont connues au sein de leur communauté. La mise en place d'une nouvelle ACEC se résume donc simplement à identifier les membres fiables qui ont pour point commun le besoin de services financiers. En outre, les ACEC ont adopté plusieurs mesures visant à remédier au caractère saisonnier des flux de trésorerie dans les zones rurales :

- Ils commencent leurs opérations pendant les saisons excédentaires.
- Ils acceptent des contributions supplémentaires, souvent jusqu'à 100 INR par action, lors de la phase de démarrage.
- Pendant les périodes maigres, les membres peuvent reporter leurs contributions en convertissant le montant d'épargne nécessaire en prêts à court terme allant jusqu'à deux mois.
- Ils sont beaucoup plus stricts en ce qui concerne le remboursement du prêt à la fin du cycle (généralement au cours d'une autre saison excédentaire) qu'ils ne le sont à mi-parcours.

Source : Abhijit et Matthews, 2009.

Les micro-assureurs informels

La troisième catégorie de fournisseurs de services financiers communautaires est axée sur les services d'assurance. Les organisations communautaires fournissant des services d'assurance sont détenues et gérées par leurs membres. Leur proximité avec le marché leur permet de concevoir et de commercialiser des produits de manière plus facile et plus efficace, mais elles sont désavantagées par leur taille modeste et la portée limitée de leurs opérations. Elles ne fonctionnent habituellement que dans une zone géographique limitée, ce qui fait qu'elles risquent d'être exposées à un même sinistre affectant un nombre important de clients en même temps (risque de covariance). Les fonds de l'organisation peuvent alors être épuisés à la suite de demandes simultanées qui en résultent ou le montant de paiements individuels peut être considérablement réduit. Par définition, ces organisations ne détiennent pas de licence et ne peuvent donc pas prétendre à des services de réassurance (voir chapitre 11). Certains micro-assureurs communautaires forment des fédérations avec d'autres, ce qui peut améliorer le suivi et la gestion, mais ce n'est pas quelque chose de très courant.

D'après Roth, McCord et Liber (2007, p. 24), « *Il existe de nombreux [types d']assureurs informels à travers les 100 pays les plus pauvres, couvrant des dizaines de millions de personnes à faible revenu à travers des centaines de milliers de petits groupes informels.* ». Deux des types les plus répandus sont les sociétés funéraires et les clubs de brancardiers.

Les *sociétés funéraires* assistent leurs membres en période de deuil. Elles peuvent être constituées de quelques ménages ou plusieurs milliers de personnes de différents quartiers d'une grande ville. Les sociétés funéraires sont gérées au niveau de la communauté ; ses membres élaborent une constitution qui précise la politique sur le plan des opérations, des cotisations, de la participation et des avantages sociaux. Les membres effectuent des paiements mensuels ou hebdomadaires et, tout comme dans le cas de l'assurance commerciale, les membres ne bénéficient pas de prestations si leurs paiements ne sont pas à jour. En cas de décès, les prestations sont versées à la famille du membre pour couvrir les frais funéraires. Certaines sociétés funéraires prêtent l'argent qu'elles collectent afin de générer des ressources supplémentaires. Les sociétés funéraires proposent des financements en période de grande incertitude économique et personnelle et, de ce fait, elles offrent un service important au niveau de la communauté. Le risque de fraude est cependant potentiellement élevé, les dirigeants pouvant prendre la fuite avec les fonds accumulés (Churchill et Frankiewicz, 2006).

Les *clubs de brancardiers* sont des groupes communautaires autochtones que l'on retrouve souvent dans les zones rurales et qui se chargent des urgences médicales. Les membres versent de faibles montants déterminés par les règles du club et la structure du groupe, à intervalle hebdomadaire ou mensuel. Lorsqu'un membre tombe malade et doit être transporté aux urgences, les frais de transport et les autres frais annexes associés aux soins médicaux sont couverts. Dans certains cas, les membres sont littéralement transportés sur des brancards vers le centre de santé approprié, mais le club fournit normalement des liquidités pour couvrir d'autres coûts pertinents. Les clubs de brancardiers sont gérés au sein de la communauté, leurs dirigeants déterminant la formation, les règles, les contributions et les prestations.

Les groupes catalysés

Dans de nombreuses régions du monde, les formules autochtones d'AREC, d'ACEC et de régimes d'assurance informels ont été améliorées grâce à un accompagnement (formation et appui au renforcement des capacités) de la part de facilitateurs, souvent des ONG ou d'autres organismes externes. La formation contribue à améliorer la gouvernance, la tenue de registres, la sécurité et parfois l'accès à des services supplémentaires. Parmi les exemples de groupes informels ayant bénéficié d'une aide externe figurent les groupes d'épargne, les groupes d'entraide et les associations communautaires (voir tableau 6.2).

Les groupes d'épargne sont essentiellement des ACEC limitées dans le temps. Leur nombre a considérablement augmenté depuis leur émergence en Afrique au début des années 1990. Les groupes d'épargne ne

Tableau 6.2. – *Les caractéristiques des fournisseurs de services financiers sous forme coopérative ou mutuelle : groupes bénéficiant d'une aide externe*

Caractéristique	Groupe d'épargne	Groupe d'entraide	Association communautaire (ASF, COOPEC)
Forme juridique	Peut être enregistré auprès des autorités locales ou des leaders communautaires.	Peut être enregistré auprès des autorités locales ou des leaders communautaires.	Enregistré auprès d'une autorité centrale.
Gouvernance	Autogéré par un comité élu.	Autogéré par un comité élu	Autogéré par un comité élu.
Marché cible	Les pauvres et les très pauvres qui ont besoin de crédit d'un faible montant et de systèmes permettant de déposer fréquemment leurs économies.	Les pauvres et les très pauvres qui ont besoin de crédit et de systèmes d'épargne sûrs.	Pauvres, souvent ruraux.
Produits	Produits d'épargne et de crédit de base ; souvent de l'assurance ; parfois des services non financiers.	Produits d'épargne et de crédit de base ; souvent de l'assurance ; parfois des services non financiers.	Produits d'épargne et de crédit de base.
Gestion et reporting	Autogérés, avec le support initial de l'assistance technique initiale d'un facilitateur.	Souvent sous-traités aux membres alphabétisés de la communauté ou à une fédération de groupes d'entraide.	Soutien externe continu fourni moyennant paiement.
Financement	Épargne des membres.	Épargne des membres et souvent du crédit externe.	Épargne des membres et parfois du crédit externe.
Pérennité : indépendance globale	Groupes autonomes à l'issue d'une période de 9 à 18 mois.	Besoin de trois ans minimum pour fonctionner de manière autonome ; souvent les fédérations fournissent un soutien continu.	Une pérennité et une autonomie variables.

sont généralement pas limités dans le temps et sont le plus souvent adossés à des banques dans le but d'accéder à des enveloppes de crédit. Ils existent sous diverses formes dans de nombreux pays, mais sont les plus fréquents en Inde (sous le nom de *Savings Groups*). Les associations de services financiers (ASF) et les caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA) sont des groupes moins répandus mais plus formalisés. Bien qu'elles soient à caractère communautaire, elles sont de taille plus importante et fonctionnent plus comme des coopératives financières, tout en demeurant relativement informelles. Elles dépendent généralement d'une gestion externe permanente, contrairement à d'autres groupes communautaires qui bénéficient d'une facilitation externe limitée dans le temps (bien que certains groupes d'entraide aient également recours à une assistance continue).

En proposant des services financiers à leurs membres, dont beaucoup ont eu un accès limité à l'épargne et aux prêts, ces groupes catalysés contribuent à l'inclusion financière. À travers ce processus, ils contribuent à renforcer la capacité financière des membres. En participant aux groupes, les membres ont la possibilité d'épargner et d'emprunter, de générer des flux de trésorerie plus stables et de gérer les défis associés aux événements coûteux du cycle de vie. Des réunions régulières permettent de s'assurer que les membres gardent la gestion financière à l'esprit, ce qui les amène à réfléchir de façon critique sur leur façon de gérer l'argent. En somme, ils apprennent par la pratique dans un environnement relativement sûr et fiable. Pourtant, certains partisans de la formule estiment que les groupes financiers catalysés peuvent en faire encore davantage pour améliorer les capacités financières des membres et ainsi accroître l'inclusion financière. Proposer une éducation financière aux membres du groupe est une stratégie proactive qui ne peut être que bénéfique pour les groupes soutenus. L'éducation financière permet d'acquérir de bonnes pratiques de gestion financière en termes de revenus, de dépenses, d'épargne, d'emprunt et d'investissement. Il existe donc un lien naturel entre l'apprentissage par l'expérience dans le cadre d'une participation de groupe et le contenu de l'éducation financière. L'éducation financière peut aider à atteindre les objectifs suivants :

- développer les connaissances des membres en matière de gestion financière, tout particulièrement étant donné qu'ils ont accès à des petits prêts et des sommes auxquelles ils n'avaient pas accès avant de rejoindre le groupe ;
- permettre aux membres de planifier les dépenses futures ;
- permettre aux membres de comparer les produits, une compétence particulièrement importante pour ceux qui utilisent leur expérience de groupe pour accéder aux institutions formelles de microfinance (IMF) et aux banques ;
- aider les membres à comprendre les coûts et les avantages des différentes formes de monnaie électronique et de portefeuille électroniques auxquels ils sont de plus en plus nombreux à accéder (Ledgerwood et Jethani, 2012).

Les groupes d'épargne

Les groupes d'épargne ont vu le jour au Niger dans les années 1990 et avaient pour but d'améliorer les AREC traditionnelles. Ils bénéficient désormais du soutien de nombreuses ONG internationales et locales qui mobilisent les groupes, forment les membres et contrôlent leurs opérations pendant une durée limitée [1]. Ces facilitateurs mettent en place des systèmes de gouvernance et de tenue de registres visant à assurer une autogestion efficace. La méthodologie favorise la participation démocratique grâce à des procédures claires et transparentes qui inspirent confiance aux membres et leur permet de considérer que le groupe est un moyen sûr pour épargner et emprunter. Un niveau de risque minimal, un maximum de transparence, une structure rentable d'épargne, l'accès aux prêts de faible montant et l'obtention d'un capital d'épargne tous les ans constituent les maîtres mots de la méthodologie des groupes d'épargne. La plupart des groupes d'épargne sont situés en Afrique, mais ils commencent à s'étendre à l'Asie et à l'Amérique latine [2].

Le fonctionnement des groupes d'épargne

Les groupes sont composés de 15 à 25 individus l'ayant rejoint d'eux-mêmes et fonctionnent généralement par cycles de 9 à 12 mois. Les membres définissent leurs propres règles en ce qui concerne la fréquence des réunions (généralement hebdomadaires, mais parfois bimensuelles ou mensuelles), les exigences en termes d'épargne et les conditions de prêt. Dans certaines variantes des groupes d'épargne, chaque membre épargne le même montant, et le groupe peut décider d'en modifier le montant au cours d'un cycle pour tenir compte du caractère saisonnier de l'économie locale. Dans d'autres variantes, les membres épargnent en achetant des parts ; le prix de ces parts est alors fixé par le groupe et ne peut être modifié au cours du cycle. À chaque réunion, chaque membre a la possibilité d'acheter une ou plusieurs parts, généralement cinq au maximum. Leurs économies sont mises en commun (dans un fonds de prêt) et sont prêtées aux membres, le montant du prêt étant souvent limité à un multiple du montant maximum de l'épargne, souvent de trois. La circulation du capital rapporte des intérêts au fonds de prêt.

À la fin de chaque cycle, les économies et les gains accumulés sont partagés entre les membres selon une formule choisie par le groupe. Le « partage » permet aux membres d'accéder à un capital qu'ils peuvent investir ou utiliser à d'autres fins. Cette distribution de fin de cycle simplifie la

1. Au moment de la rédaction de l'ouvrage, des ONG internationales de renom, telles que CARE, Catholic Relief Services, Oxfam America, Freedom from Hunger, Aga Khan Foundation, Plan International et World Vision faisaient de la facilitation de groupes d'épargne.

2. En mai 2012, les groupes d'épargne comptaient plus de 6 millions de membres à l'échelle mondiale – http://savingsgroups.com.

comptabilité et sert de moyen de contrôle, permettant aux membres de vérifier immédiatement que leurs économies sont intactes et que le processus leur a été rentable. Après chaque distribution annuelle, les groupes recommencent un autre cycle d'épargne et d'emprunt. À ce moment, les membres qui le souhaitent peuvent partir et de nouveaux membres peuvent intégrer le groupe. Les membres peuvent également décider d'ajuster le prix des parts et de verser une cotisation exceptionnelle (c'est-à-dire une cotisation ponctuelle qui dépasse la limite habituelle fixée pour l'achat de parts) pour recapitaliser le fonds de crédit. Le groupe grandissant, l'épargne peut facilement dépasser des dizaines de milliers de dollars.

Les groupes désignent chaque année leurs dirigeants, y compris ceux qui vont remplir les fonctions spécifiques de gestion de fonds et de garde des clés. Un trésorier ou responsable de la tenue des registres consigne les dépôts et les crédits des membres sur des livrets d'épargne ou un registre central, souvent en utilisant des symboles adaptés aux membres analphabètes ne sachant pas compter. Certains groupes utilisent des systèmes basés sur la mémoire qui ne demandent pas de support papier.

La sécurité et la transparence sont essentielles à la réussite. La plupart des groupes d'épargne, mais pas tous, conservent leurs registres, ainsi que les fonds supplémentaires, dans un coffre-fort qui est généralement verrouillé – avec des clés conservées par différents membres du groupe qui n'ouvrent le coffre-fort que pendant les réunions et en présence de tous les membres du groupe, le seul moment où les fonds sont manipulés. Avoir plusieurs serrures et plusieurs détenteurs élus des clés permet de minimiser le risque que les registres ou les fonds soient manipulés entre deux réunions. Les membres déclarent qu'ils font confiance au groupe parce qu'ils voient ce que devient leur argent et peuvent le récupérer dans son intégralité à la fin du cycle.

De nombreux groupes d'épargne ont aussi un fonds d'assurance (souvent appelé fonds social) destiné à différentes situations d'urgence et utilisations sociales, selon les règles définies par le groupe. Les groupes définissent leurs propres politiques pour le fonds social, notamment la façon dont il est capitalisé et les modalités de versement (par exemple, sous forme de subvention ou de prêt sans intérêt). Le fonds d'assurance est différent du fonds de prêt, et normalement tous les membres contribuent à la même hauteur. Le montant du fonds d'assurance est fixé à un niveau permettant de couvrir les besoins minimums d'urgence des membres du groupe et n'est généralement pas destiné à croître.

Le rôle des facilitateurs

Les facilitateurs organisent les groupes d'épargne, les forment et les supervisent de près pendant leur premier cycle d'existence. Les facilitateurs sont des formateurs et non des prestataires de services. Ils ne gèrent pas les activités du groupe, ne sont jamais en contact avec ses fonds ou en charge de ses registres. Pendant la période de démarrage, les facilitateurs

dispensent des formations intensives aux groupes, après quoi ils se contentent de superviser les procédures et les opérations de routine pendant que le groupe exerce ses activités. La fréquence des visites diminue à mesure que les groupes se montrent capables de tenir des réunions organisées et disciplinées et de tenir des registres précis. Ces agences sont financées par des bailleurs de fonds et ne génèrent pas de revenus provenant du groupe. Si les groupes d'épargne sont pérennes par nature, les facilitateurs peuvent quant à eux continuer à assister les groupes dans le cadre d'autres interventions de développement (voir encadré 6.4).

Encadré 6.4

Groupes d'épargne et autres activités

Les groupes d'épargne sont créés dans l'objectif de fournir des services financiers. Toutefois, là où ils ont été lancés, ils se sont développés grâce à des facilitateurs externes et à la réplication spontanée, pour former un réseau visible de groupes ruraux qui servent de plus en plus de plateformes pour le développement d'autres services (non financiers). Ils deviennent naturellement des vecteurs d'initiatives allant de la production et de la commercialisation des produits et cultures agricoles à la formation en matière de gestion, d'alphabétisation et de santé. Pourtant, l'intégration des services non financiers aux groupes d'entraide s'avère difficile. Il est important de déterminer si cette intégration de services est dictée par la demande et d'examiner les mesures incitatives qui la rendent possible. Il s'agit de répondre à la question de savoir si l'activité profite réellement aux membres et constitue une fonction appropriée qu'une ONG est en mesure de remplir, ou si elle constitue une voie permettant à une ONG d'attirer des fonds supplémentaires. Risque-t-elle d'ébranler l'indépendance des groupes d'épargne ? Les coûts supplémentaires, le fait de dépendre continuellement de fournisseurs de services externes, le détournement des fonds du groupe vers des services « supplémentaires » et une mauvaise répartition des ressources du groupe (en temps, en énergie, en attention et en fonds des membres) font partie des risques dont les praticiens doivent tenir compte. En outre, face à des ressources limitées, les agences agissant en tant que facilitateurs se retrouvent obligées de choisir entre renforcer des groupes d'épargne existants, ce qui implique des efforts supplémentaires, ou créer de nouveaux groupes.

Sources : Ashe et Nelson, 2012 ; Rippey et Fowler, 2011.

Les facilitateurs effectuent le suivi des performances des groupes d'épargne en utilisant un système normalisé de gestion de l'information (voir chapitre 13). En outre, ils font des remontées d'informations à SAVIX (Savings Groups Information Exchange), une base de données en ligne qui fournit des données transparentes et harmonisées sur la performance et la portée des groupes d'épargne (voir chapitre 5).

La pérennité et la réplication des groupes d'épargne

La pérennité et la simplicité sont les points forts de ce modèle, ce qui permet l'autogestion et la réplication spontanée du groupe. Après une période de formation initiale, les groupes d'épargne deviennent autonomes dans leur gestion. Les premières études indiquent que la plupart des groupes continuent à fonctionner dans le temps. En outre, les membres présentent le modèle à d'autres personnes, ce qui conduit à la multiplication du nombre de groupes : l'investissement dans un groupe se traduit souvent par la formation de deux ou trois autres groupes (Anyango *et al.*, 2007 ; voir encadré 6.5).

Encadré 6.5

Voies vers la réplication des groupes d'épargne

D'après les recherches sur le terrain menées au Kenya, les groupes d'épargne se répliquent « spontanément », sans aucune médiation externe, des façons suivantes :

- *par la scission de grands groupes* : lorsque le nombre de membres augmente, les groupes deviennent lourds et incommodes et se scindent alors parfois en deux ou même trois groupes ;
- *du fait de groupes dissidents* : des membres s'opposent à certains aspects de leur groupe et créent un groupe nouveau ;
- *par l'action d'entrepreneurs sociaux* : des membres dynamiques du groupe forment des groupes supplémentaires, généralement par civisme, mais parfois moyennant paiement ;
- *suite à l'élargissement d'une AREC* : le membre d'un groupe d'entraide introduit le principe d'un groupe d'épargne dans son AREC ou dans un autre cercle ;
- *par diffusion au village natal* : les femmes qui déménagent dans le village de leur mari rendent visite à leur famille et introduisent le modèle de groupes d'épargne dans leur village d'origine ;
- *en s'inspirant des groupes existants* : les voisins assistent avec attention aux réunions et en copient les procédures ;
- *par regroupement* : des groupes se rencontrent souvent en même temps et au même endroit, formant ainsi un ensemble de groupes. La visibilité et le dynamisme des ensembles ainsi constitués attirent de nouveaux membres et encouragent la formation de nouveaux groupes.

Sources : Rippey et O'Dell, 2010 ; Digital Divide Data, 2011.

La plupart des agences faisant de la facilitation intègrent dans leur approche un système de démultiplication ciblée par le biais de formateurs communautaires (FC), aussi connus sous le nom de relais de village, qui sont des membres formés par le facilitateur pour agir de manière autonome. Le relais de village exercera par la suite des fonctions plus axées sur la supervision et sera payé directement par la communauté, soit en espèces, en parts sociales ou en nature (par exemple contre du travail

bénévole pendant les semailles). Ce modèle de rémunération à la tâche se présente sous de nombreuses variantes à travers les programmes des groupes d'épargne. Il réduit considérablement les coûts de la facilitation et utilise une approche de marché pour permettre aux communautés de promouvoir de nouveaux groupes et soutenir les groupes existants après le départ de l'agence facilitatrice (voir encadré 6.6).

Encadré 6.6

Rémunération des services : variations sur un thème

En Inde, la Fondation Aga Khan a d'abord eu recours à des ONG partenaires locales qui faisaient appel à du personnel rémunéré pour lancer son programme de développement de groupes d'épargne. Cependant, à mesure que le programme évoluait, les partenaires locaux ont commencé à recourir à des formateurs communautaires (FC) pour en assurer le développement continu et la viabilité. Les FC perçoivent une rémunération d'une roupie par membre et par réunion et sont payés exclusivement par les membres des groupes qu'ils mobilisent et qu'ils forment. Les fonds sont déposés dans un sac séparé du coffre et peuvent être retirés par les FC à chaque réunion.

Au Kenya, en Ouganda et en Tanzanie, Catholic Relief Services a mis en place un système commercial privé pour la formation et l'appui des groupes d'épargne. Celui-ci emploie des agents de terrain qui sont formés en un an. À l'issue d'un processus de certification rigoureux, ces agents deviennent des prestataires de services privés. Les communautés dans lesquelles ils travaillent sont préparées depuis le début au fait qu'elles devront à terme assumer la responsabilité de payer ce prestataire de service privé.

Dans l'ouest du Kenya, CARE a dirigé un projet pilote avec des prestataires indépendants (entrepreneurs individuels ou organisations confessionnelles) qui confiaient à leurs propres FC le soin de constituer et de former des groupes d'épargne en échange d'une rémunération forfaitaire. Ce projet pilote a considérablement réduit le coût de formation par membre et la masse critique de groupes d'épargnes créée dans le cadre du projet a augmenté leur visibilité, les communautés consentant peu à peu à rémunérer les formateurs pour les aider à établir leurs propres groupes. Une demande supplémentaire de services de FC émane des groupes existants qui cherchent une aide intermittente même après avoir été montés et formés.

Sources : David Panetta, Aga Khan Foundation ; Ferrand, 2011.

Si la rémunération des services semble être la prochaine étape logique dans une perspective de développement du marché, il n'est pas certain que le marché des services de formation sera suffisant à long terme pour soutenir les formateurs locaux. Si la démultiplication se passe bien, la solution de soutien de l'émergence de groupes d'épargne qui présente le meilleur rapport efficacité-coût pourrait consister à atteindre une masse critique en s'appuyant sur une combinaison de réplications spontanées se faisant contre rémunération et sur la base du bénévolat pour stimuler l'expansion des groupes (Ferrand, 2011).

Liens financiers

Les partisans des groupes d'épargne en ont vanté leur simplicité, en raison de leur proximité, de leur accessibilité, leur transparence et l'autonomie des fournisseurs de services financiers qui sont libres de toutes obligations de remboursement de dettes envers des prêteurs externes. Néanmoins, au fur et à mesure que les groupes arrivent à maturité, l'accès aux services financiers formels devient plus important. Les groupes d'épargne ne répondent pas à l'ensemble des besoins financiers de leurs membres et n'ont pas la vocation de le faire ; aussi, pour remédier à certaines de leurs limites, certains groupes créent des liaisons avec des fournisseurs de services financiers formels. Parmi les besoins les plus urgents figure la capacité de stocker des liquidités en lieu sûr. Ce besoin apparaît principalement en fin de cycle, lorsque tous les prêts sont exigibles et que le fonds s'apprête à être liquidé. On sait qu'à ce moment précis, les groupes détiennent jusqu'à des milliers de dollars dans leurs coffres et ils s'exposent donc à des risques significatifs [1]. Toutefois, le besoin d'instruments d'épargne formels permettant de gérer les liquidités peut se faire sentir au cours du cycle ; selon SAVIX, au cours du premier trimestre 2012, l'encours des prêts à l'échelle mondiale ne représentait que 53,2 % du total d'actifs productifs des groupes d'épargne, ce qui indique un important excès de liquidités [2]. Des innovations émergentes permettront aux groupes d'épargne de déposer leur excès de liquidité *via* les téléphones mobiles des membres (voir encadré 6.7).

Alors que les groupes d'épargne sont liés à d'autres prestataires de services financiers d'épargne, de crédit, de paiements et, dans certains cas, des produits d'assurance, le bien-fondé et les avantages de cette manière de procéder font encore l'objet de débats [3]. Ses partisans sont d'avis que ces liens financiers permettent aux groupes d'épargne de passer à une étape supérieure sur l'échelle de l'inclusion financière formelle, tandis que d'autres sont préoccupés par la potentielle mainmise des élites, la perte d'autonomie et la viabilité du groupe, faisant valoir que les groupes d'épargne sont des prestataires de services financiers autonomes et devraient le rester. Ce débat soulève les questions suivantes.

- Faut-il créer des liens à des fins d'épargne ou de crédit ?
- Faut-il cibler la formation de liens entre les membres individuels et les institutions financières formelles ou faut-il connecter l'ensemble du groupe ?

1. Pour gérer ce risque, il est notamment possible de diviser les fonds du groupe entre les membres jusqu'à la date de partage ou les conserver auprès d'un organisme public.

2. Ce résultat est basé uniquement sur les groupes d'épargne qui sont actuellement formés et suivis par des agences de facilitation. Le niveau d'activité de prêt varie sensiblement au fil du temps en fonction des opportunités du marché local et de l'accès à d'autres fournisseurs de services financiers. Parallèlement, dans un échantillon de recherche de 332 groupes faisant partie de 33 projets, les prêts représentaient une proportion sensiblement plus élevée de l'encours des prêts – de l'ordre de 81 %.

3. Cette section s'appuie sur l'analyse de Ledgerwood et Jethani (2012).

Encadré 6.7

Liaisons bancaires par le biais des téléphones mobiles

Un partenariat entre CARE, Equity Bank et Orange permet aux groupes d'épargne CARE au Kenya d'ouvrir un compte auprès d'Equity Bank (*pamoja*) et d'y déposer des liquidités sur un compte d'épargne collectif portant intérêt sans être obligé de se déplacer dans une succursale physique. Cela a été rendu possible par le vaste réseau d'agents d'Equity Bank et d'Orange à travers le Kenya.

Pour assurer la sécurité des comptes, CARE, Orange et Equity Bank ont développé un système d'accès sécurisé, le premier dans son genre, qui est l'équivalent électronique d'un verrouillage à trois cadenas : trois membres doivent fournir des numéros d'identification personnels pour chaque opération, ce qui permet d'éviter qu'une seule personne puisse accéder aux liquidités du groupe. L'accès aux comptes bancaires par le biais du téléphone mobile n'est certes pas une nouveauté, mais dans ce cas il s'agit du premier système qui fournit aux groupes le même type d'accès sécurisé par le biais du téléphone mobile.

La deuxième caractéristique, qui, en 2012, était entrée en phase finale d'essai, permet à tous les membres du groupe d'enregistrer leurs numéros de téléphone mobiles et de recevoir un SMS les informant de toute opération effectuée sur le compte du groupe. Cette fonction permet de garantir que personne ne manipule les fonds du groupe entre les réunions.

Le compte d'épargne *pamoja* d'Equity Bank est un moyen sûr pour déposer ses économies à un taux d'intérêt annuel de 2,5 %, la tenue de compte, les services de dépôt et le retrait minimum n'étant pas facturés. Les groupes d'épargne disposent d'un accès 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 à leurs comptes en utilisant la plateforme de téléphonie mobile. Equity Bank sera bientôt en mesure de proposer des prêts aux groupes d'épargne par le biais du même système.

Source : CARE 2012 ; www.savings-revolution.org.

- Existe-t-il un moyen de préserver le groupe d'origine et ses caractéristiques, tout en favorisant de nouvelles relations avec d'autres fournisseurs de services financiers ?
- Quels sont les rôles et les responsabilités du facilitateur en matière d'éducation financière et de protection des consommateurs à mesure qu'il catalyse la formation de ces liens formels ?

Les groupes d'entraide

Initialement lancés en Inde dans les années 1980, les groupes d'entraide (en anglais, *Self-Help groups*) sont des groupes de 10 à 20 personnes composés en majorité de femmes et d'agriculteurs marginaux ou d'ouvriers agricoles sans terre qui épargnent et empruntent de manière collective. Ils bénéficient de l'assistance d'un ensemble diversifié d'organisations externes parmi lesquelles figurent des ONG, des clubs d'agriculteurs, des organismes gouvernementaux et même des banques (voir encadré 6.8). Ces facilitateurs sont collectivement qualifiés d'institutions de promotion de l'entraide.

Encadré 6.8

Les banques comme facilitateurs

Dans un programme de l'Oriental Bank of Commerce en Inde, le seul rôle de la succursale bancaire de Rudrapur consiste à servir les groupes d'entraide. Deux agents supervisent environ 1 000 groupes d'entraide de cinq membres chacun et sont en charge de la plupart des fonctions d'appui. La banque facture aux groupes 11 % par an sur les prêts afin de couvrir le coût du financement, les services de support et les frais généraux. Les « facilitateurs » individuels fournissent des services d'opérations courantes et de comptabilité directement aux groupes. Chaque facilitateur est mandaté par environ 200 groupes d'entraide et reçoit 1 % de l'encours des prêts de chaque groupe.

Source : Isern *et al.*, 2007.

Initialement, les groupes d'entraide fonctionnaient de manière un peu similaire aux ACEC autochtones : les membres épargnent régulièrement et utilisent les économies mises en commun pour octroyer des prêts. Cependant, très rapidement (au bout de six à huit mois), la plupart contractent des crédits auprès de banques. En effet, il s'agit là essentiellement d'obtenir un crédit ; la constitution de l'épargne est principalement la condition préalable à l'obtention d'un prêt bancaire. Ils servent également de plateforme communautaire permettant aux femmes de prendre part aux affaires du village, se présenter aux élections locales ou prendre des mesures pour résoudre des problèmes sociaux ou communautaires, tels que les violences envers les femmes, l'alcoolisme, le système de la dot, les écoles et l'approvisionnement en eau au niveau local (Sinha *et al.*, 2010).

La portée des groupes d'entraide est impressionnante : en 2010, près de 7 millions de groupes desservaient plus de 80 millions de membres, ce qui en fait la forme dominante de la microfinance en Inde et peut-être dans le monde. Lancé initialement par les ONG, le modèle de groupes d'entraide a été généralisé grâce au programme phare Self-Help Group Bank Linkage mis en place en 1992 par la National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD), une banque publique faîtière (Lee, 2010) [1]. Le potentiel de cette relation a été catalysé par les prêts au secteur prioritaire imposés par le gouvernement aux banques (40 % de tous les crédits de la banque doivent être octroyés à des emprunteurs des secteurs prioritaires, dont l'agriculture, les micro-entreprises et les populations à faible revenu). Les banques, qui sont publiques pour la plupart, sont

1. La croissance des groupes d'entraide a été la plus soutenue dans le sud du pays. Plus de 50 % des groupes de ce type participant au programme NABARD se trouvent dans l'État de l'Andhra Pradesh, où 72 % des ménages en sont membres. Le plan de crédit de l'État de l'Andhra Pradesh y a alloué 24 % de l'encours total des prêts aux groupes d'entraide – probablement le niveau de soutien le plus élevé qui ait été octroyé à un groupe communautaire dans le pays. Certaines agences avaient même octroyé jusqu'à 65 % de leur encours crédit à des groupes d'entraide (Srinivasan, 2010).

toujours activement présentes dans les zones rurales densément peuplées et facilitent ainsi l'accès aux clients ruraux [1]. Depuis le lancement du programme, NABARD a prêté des milliards de dollars à des centaines de banques pour rétrocession à des groupes d'entraide, contribuant ainsi à en augmenter considérablement le nombre.

Les groupes d'entraide sont ouverts à tous et s'adressent à tous les groupes sociaux, y compris les castes (notamment « intouchables ») et les tribus répertoriées. Les groupes d'entraide sont souvent des groupes monocastes. Une étude de 214 groupes d'entraide dans quatre États indiens a révélé que les deux tiers des groupes retenus dans l'échantillon étaient des groupes monocastes, reflétant à la fois les avantages pratiques de la proximité du voisinage et une plus grande facilité de regrouper les personnes par affinités (EDA Rural Systems et APMAS, 2006). La formation de groupes d'entraide, suivant les villages et les types de personnes, est influencée par les politiques de ciblage des institutions de promotion de l'entraide. Certains ciblent uniquement les zones et les populations pauvres, d'autres ont une cible plus facile incluant *quelques* pauvres, tandis que d'autres ont une approche communautaire inclusive (EDA Rural Systems et APMAS, 2006).

La méthodologie des groupes d'entraide

Les membres adhèrent à des groupes d'entraide à la fois pour constituer une épargne (au moins au début) et pour accéder aux prêts. Durant les premiers mois, les membres se concentrent sur la constitution du fonds du groupe pour augmenter les montants disponibles pour des prêts internes et, plus important encore, pour devenir éligibles à des prêts externes plus importants. Une fois que le groupe a constitué une épargne suffisante pour obtenir une enveloppe de prêts auprès d'une banque, les membres cessent souvent d'épargner au sein du groupe (Isern *et al.*, 2007).

Un groupe d'entraide est généralement éligible à un prêt bancaire dès lors qu'il dépose une épargne auprès d'une banque pendant une durée minimum de six mois. Les banques octroient un prêt au groupe qui le rétrocède aux membres. Les prêts commencent généralement à un niveau d'environ 10 000 INR (environ 186 USD en octobre 2012), le remboursement étant échelonné sur six mois à un an. Les banques facturent entre 8 et 10 % d'intérêts et les groupes facturent généralement 24 % d'intérêts à leurs membres. Les prêts ultérieurs peuvent être d'un montant plus important et se faire à plus long terme (entre trois et cinq ans). Le montant du prêt est habituellement basé sur le ratio prêts/dépôts du groupe et la moyenne est de 4:1. Toutefois, ce ratio varie entre 1:1 jusqu'à 20:1 (Isern *et al.*, 2007 ; EDA Rural Systems et APMAS, 2006 ; Srinivasan, 2010).

1. Dans le cadre d'une étude portant sur 214 groupes d'entraide dans neuf districts d'Inde, la distance moyenne entre le lieu de résidence habituelle et la banque la plus proche était de 3,5 kilomètres (EDA Rural Systems et APMAS, 2006).

L'épargne des membres étant utilisée comme sûreté pour les fonds empruntés auprès de la banque, l'accès des épargnants à ces fonds est limité. Généralement, les groupes d'entraide « reportent » ou conservent certaines sommes à la fin du cycle. Ne pas liquider tout le fonds leur permet de bénéficier d'une durée de remboursement plus longue, mais cela exige une comptabilité plus sophistiquée (Lee, 2010). Le fait qu'ils ne soient pas limités dans le temps les distingue également d'autres types d'ACEC. Pourtant, avec des millions de groupes d'entraide, on peut s'attendre à une certaine diversité. Certains groupes d'entraide liquident leurs fonds sur une base régulière, et beaucoup ne contractent pas de prêts extérieurs. On estime que le pourcentage des groupes d'entraide qui ne sont pas liés à une banque atteint 25 à 30 % (Lee, 2010).

La formation et l'assistance technique des groupes d'entraide

Les institutions de promotion de l'entraide assurent la formation, le suivi et le support des groupes d'entraide et les aident souvent à tenir leurs registres. La plupart sont financées par des banques publiques pour mener à bien ce rôle, qui varie considérablement en fonction des institutions. Certaines sont engagées en faveur de la mobilisation populaire et du changement social, tandis que d'autres sont plus étroitement axées sur la mise en place de services financiers permanents à l'échelle des villages. Leur diversité se reflète dans les activités qu'elles proposent. Outre la formation et la facilitation des relations bancaires, elles proposent parfois des services de santé reproductive, de résolution de conflits, de construction d'écoles, d'assainissement, de gestion des bassins hydrographiques et des initiatives sociales visant à démarginaliser les laissés-pour-compte (par exemple, en défendant les droits des membres des castes inférieures, en s'opposant au mariage des enfants et en contribuant à l'éducation des jeunes filles qui travaillent) [1].

Comme pour les groupes d'épargne, être membre d'un groupe d'entraide permet parfois de trouver un emploi, car les membres peuvent également servir de facilitateurs pour d'autres groupes (voir encadré 6.9).

En plus de former des groupes d'entraide, certaines institutions de promotion de l'entraide apportent des subventions ou des fonds rotatifs venant compléter l'épargne des membres pour financer l'octroi de prêts en interne (EDA Rural Systems et APMAS, 2006). Bien que la plupart ne fassent pas d'intermédiation de prêts entre les banques et les groupes, elles peuvent jouer un rôle important dans la mise en liaison. En moyenne, les groupes d'entraide s'appuient sur leur aide pendant les trois premières années de fonctionnement avant de devenir autonomes.

1. Une étude portant sur 214 groupes d'entraide a révélé que 62 % d'entre eux avaient été engagés, sous l'impulsion de leur institution d'appui, sur un modèle de microfinance incluant des services annexes (formation, services de santé, etc.). Dans l'Andhra Pradesh, ce chiffre était même de 90 % (EDA Rural Systems et APMAS, 2006).

Encadré 6.9

Des particuliers agissant en qualité de facilitateurs

Sudesh est un « particulier en charge de la promotion » qui travaille directement avec plus de trente groupes d'entraide, « cédant » la majorité d'entre eux à un directeur de banque locale ou un programme gouvernemental pour contribuer à la réalisation de leurs objectifs :

« *J'étais chef d'un groupe dans le cadre du programme gouvernemental. Le personnel m'a demandé de créer d'autres groupes dans mon village. […] Depuis, je fais la promotion de plus de trente groupes dans les villages voisins. Il s'agit de mon activité principale, puisque je travaille avec tous ces groupes en même temps. Le directeur de la banque m'a fait savoir qu'il avait besoin de quelques groupes, alors je lui en ai cédé quelques-uns [en contrepartie de 800 roupies pour chaque groupe d'entraide]. Puis la DRDA [l'agence de développement rural du district] a eu besoin de quelques groupes, alors je leur en ai également cédé quelques-uns [en contrepartie de 800 roupies pour chaque groupe d'entraide]. Ayant à présent atteint ses objectifs, la DRDA n'a plus besoin de groupes, quant au banquier, il fait appel aux groupes d'entraide de temps à autre. Je gère donc toujours huit groupes. Je facture 20 roupies par groupe et par mois pour la tenue de leurs comptes, ce qui m'apporte un revenu intéressant.* ».

Source : EDA Rural Systems et APMAS 2006.

L'État a encouragé les groupes d'entraide à se fédérer pour former des organisations de plus grande envergure afin de libérer les institutions de promotion de leurs rôles financiers et non financiers. Ces fédérations peuvent également soutenir les banques qui souhaitent rétrocéder des prêts à des groupes d'entraide en servant d'intermédiaire et de point de contact unique. Dans ce cadre, certaines fédérations font de l'intermédiation financière, empruntant auprès de banques pour prêter ensuite à des groupes de membres (Srinivasan, 2010). Ils renforcent également les compétences, assurent le suivi des performances et fournissent des orientations politiques.

Malgré la promotion active et le financement de fédérations de groupes d'entraide par de nombreux gouvernements (il en existe 1 100 dans l'Andhra Pradesh, 12 000 au Tamil Nadu et 7 800 en Orissa), avec l'espoir que les banques leur fourniront des prêts à rétrocéder aux groupes, les fédérations font face à d'importantes difficultés financières et en particulier des difficultés organisationnelles (Srinivasan, 2010 ; Lee, 2010). Certains observateurs se demandent par ailleurs si ces fédérations apportent une réelle valeur ajoutée étant donné que l'Inde dispose déjà du réseau le plus étendu de succursales bancaires au monde et que la plupart des villages sont à proximité d'un type de succursale ou d'une autre. Certaines personnes avancent que la raison pour laquelle les groupes d'entraide se fédèrent tient plus à des raisons sociales que financières. Faire partie d'une fédération de groupes procure davantage de visibilité et permet d'acquérir une expérience dans les interactions avec le public. Il n'en reste pas moins

que, pour atteindre leurs objectifs financiers ou sociaux, les fédérations de groupes d'entraide doivent améliorer leurs processus et systèmes de gouvernance, de recrutement et organisationnels (Sinha *et al.*, 2010).

Les groupes d'entraide bénéficient donc d'un soutien organisationnel, opérationnel et financier émanant de plusieurs sources. L'agence de facilitation (ONG, organisme public ou banque) emploie habituellement un agent sur le terrain pour former et suivre le groupe, la fédération fournit de l'assistance technique (en termes de tenue de registres par exemple) et le prêteur emploie souvent du personnel dédié aux groupes d'entraide.

Les défis

Les groupes d'entraide bien gérés peuvent devenir rentables dans le cadre de leur quête visant à proposer des services financiers aux populations pauvres et marginalisées. Leurs coûts de promotion se comparent avantageusement à ceux d'autres approches de la microfinance (Isern *et al.*, 2007). Pourtant, les groupes bien gérés restent rares et beaucoup ont une performance médiocre. Leurs systèmes de tenue de comptes sont complexes, en partie en raison des exigences de prêts externes et en partie en raison du fait que la plupart exercent leur activité financière d'année en année sans s'arrêter périodiquement pour distribuer des fonds. Quand il n'y a pas de liquidation périodique des fonds, les groupes d'entraide requièrent un certain niveau d'analyse des opérations pour assurer le suivi des différents délais et paiements, des arriérés (dépassant parfois un an) et de la complexité de gestion de la liquidité et des risques (Lee, 2010). Nombreux sont les groupes qui se reposent sur leur institution de promotion ou sur une fédération pour assurer la tenue des registres et livres comptables eu égard au nombre de registres et à la charge de travail que cela représente. L'Andhra Pradesh Mahila Abhivruddhi Society, une institution de soutien spécialisée dans les groupes d'entraide, a rapporté en 2002 que seulement 15 % des groupes d'entraide avaient des registres bien tenus et que, dans 40 % des groupes d'entraide en Andhra Pradesh, ils étaient grossièrement négligés ou inexistants (Isern *et al.*, 2007). En outre, étant donné que les prêts externes sont liés à l'épargne, les groupes d'entraide ont une forte tendance à surestimer l'épargne qu'ils détiennent et à sous-estimer leurs pertes (Matthews et Devi, 2010). Des chercheurs ont qualifié la tenue des registres de « *côté obscur des groupes d'entraide* » (EDA Rural Systems et APMAS, 2006).

Parmi les autres aspects qui posent problème en termes de performance des groupes d'entraide figurent le taux élevé de défaut de remboursement des prêts intragroupes (les taux de remboursement des prêts intragroupes seraient d'à peine 35-40 %) et le fait que les prêts bancaires sont également répartis entre les membres, ce qui fait que les personnes qui bénéficient de montants plus élevés que ceux qu'ils sont en mesure d'investir prêtent l'excédent à d'autres membres (Srinivasan, 2010).

Cependant, le modèle indien des groupes d'entraide reste unique de par sa taille et sa portée auprès des pauvres. Les groupes d'entraide font le lien entre les individus et les banques régionales rurales, les banques commerciales et les coopératives. Malgré leur caractère communautaire, ils montrent comment l'État, des banques formelles et des clients pauvres organisés peuvent travailler ensemble pour répondre aux besoins de services financiers des populations rurales pauvres. Les groupes d'entraide fournissent non seulement un accès au crédit, mais constituent également un point d'entrée à de nombreuses activités sociales (voir encadré 6.10).

Encadré 6.10

Groupes d'entraide : une vision globale

Plusieurs facteurs clés, enracinés dans les politiques bancaires indiennes, expliquent comment les groupes d'entraide se sont multipliés jusqu'à compter aujourd'hui plus de 70 millions de membres. Premièrement, la Reserve Bank of India exige des banques qu'elles consacrent 40 % de leur portefeuille de prêts aux « secteurs prioritaires » et les groupes d'entraide constituent l'une des options possibles pour répondre à cette exigence. Deuxièmement, la directive NABARD de 1993 a autorisé les groupes d'entraide informels et non immatriculés à agir en qualité de « personnes morales » – elles ont alors été en mesure d'ouvrir des comptes auprès des banques et de traiter avec ces dernières. Globalement, environ 70 % des groupes d'entraide sont à présent liés à une banque dans le cadre d'un contrat de prêt et plus de 16 % de tous les prêts bancaires octroyés aux secteurs prioritaires le sont par l'intermédiaire de ces groupes.

Les groupes d'entraide sont l'un des programmes phares au niveau national en Inde et une stratégie clé du gouvernement fédéral pour proposer des services financiers aux populations non bancarisées et améliorer l'inclusion financière, en particulier des femmes. Par ailleurs, et c'est peut-être un aspect encore plus important, les groupes sont de plus en plus utilisés pour la mise en place de nombreux autres plans et programmes de développement. En conséquence, ils sont devenus beaucoup plus que de simples groupes financiers informels. De nombreux groupes d'épargne se livrent collectivement à des activités en lien avec les moyens de subsistance courants et des questions de commercialisation et d'approvisionnement. Les services de santé et de nutrition font appel à ces groupes pour fournir des services ; les groupes d'entraide font souvent également office de comités de gestion locale de l'eau ; des programmes de logements à faible coût, de pensions et d'assurance de groupe sont fournis par leur intermédiaire ; un vaste plan pour l'emploi verse des paiements par leur intermédiaire ; les dirigeants locaux les utilisent dans le cadre de leurs campagnes sociales en tant que base organisationnelle ; et des politiciens de tous les partis et les courants politiques cherchent à les séduire pour influencer l'opinion publique et remporter des élections. Des plus hautes sphères de l'État jusqu'aux *panchayat* local (gouvernements locaux fonctionnant au niveau des villages), les groupes d'entraide sont devenus l'une des plateformes les plus visibles du développement et de l'autonomisation des femmes ; il s'agit d'un nom reconnu aussi bien dans le cadre de programmes publics que de programmes de développement.

Les groupes d'entraide sont en quelque sorte un contrepoint dans le monde de la microfinance. Il s'agit d'un modèle appartenant à ses membres, qui en sont par ailleurs les gestionnaires, axé sur l'autonomisation des femmes et qui englobe un grand nombre de petites organisations coopératives décentralisées et informelles qui ont été rendues possibles, activement soutenues, encouragées et dotées de ressources par l'État. Cependant, le degré de réalisation de cette vision varie considérablement. Certaines organisations de la société civile et initiatives des femmes mettent l'accent sur les aspects d'« entraide » et d'autonomisation, tandis que d'autres se limitent à une approche plus minimaliste de l'inclusion financière et se concentrent sur les chiffres et en particulier sur l'octroi de prêts. La capacité et les performances de ces groupes varient considérablement. Si le modèle des groupes d'entraide est relativement simple, sa mise en œuvre prend parfois des formes complexes et les groupes sont devenus des institutions importantes en termes de participation sociale, politique et économique.

Source : Anuj Jain, Coady Institute.

Autres groupes catalysés

Il existe des dizaines d'autres modèles de groupes communautaires dont l'objectif est de faciliter l'épargne et les prêts pour des populations ayant des difficultés d'accès (pour des questions de distance, de coût ou de manque de confiance par exemple) à des fournisseurs plus formels. Certains sont de très petite taille, la participation étant limitée à 20 ou 30 membres, tandis que d'autres fédèrent de petits groupes afin de servir des centaines de personnes. Les ASF (associations de services financiers) et les CVECA (caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées) en sont deux exemples rencontrés en Afrique.

Les associations de services financiers

Créées au Bénin en 1997 avec le soutien du Fonds international de développement agricole, les ASF sont des institutions d'échelle villageoise qui appartiennent à leurs membres et sont gérées par ces derniers. Grâce à un appui technique externe, elles ont été répliquées dans plusieurs pays, et notamment en Guinée, en Mauritanie, au Kenya, en Ouganda et en Sierra Leone, le modèle initial étant modifié suivant les pays. Certaines ASF tirent parti de leurs capitaux propres, accumulés grâce aux parts de membres, avec l'aide de prêts octroyés par des banques commerciales (Helms, 2006). En Sierra Leone, certaines ASF proposent des crédits à long terme et des approches collectives de commercialisation de produits agricoles et de marchandises (FIDA, 2010). Des groupes et des institutions, tels que des clubs d'épargne, des écoles, des Églises et des centres de santé peuvent faire partie des membres des ASF. Leur taille varie entre 300 et 10 000 membres. Pour devenir membre, il faut acheter des actions,

qui peuvent être vendues à d'autres membres, mais ne peuvent pas être annulées et remboursées. Les ASF sont régies par une assemblée générale des actionnaires qui élit un conseil d'administration et un comité d'audit. Leur forme juridique varie également d'un pays à l'autre. Dans certains pays, elles ne sont pas enregistrées du tout, tandis que, dans d'autres, elles sont enregistrées auprès du ministère compétent en tant qu'organisations coopératives ou communautaires.

L'objectif initial, celui de devenir autonome à la suite d'une formation et d'une surveillance initiale, a été compromis par des problèmes de mauvaise gestion et de gouvernance. Les gestionnaires manquent souvent des compétences et de l'expérience de base nécessaires pour gérer une institution financière. L'absence d'une répartition claire des responsabilités entre la direction opérationnelle et les fonctions de gouvernance a conduit à des dysfonctionnements tels que l'octroi de prêts à des amis, parents ou membres influents du conseil d'administration qui ne se sentent pas nécessairement obligés de les rembourser. Pour surmonter ces défis, la plupart des ASF ont conclu des contrats de gestion avec une société de services externe, qui les aident à gérer leur opérationnel (voir encadré 6.11). D'autres ASF, notamment en Ouganda, se sont transformées en coopératives financières.

Encadré 6.11

Les associations de services financiers au Kenya

Au Kenya, la K-Rep Development Agency (KDA) est en charge de la promotion des ASF. De 1997 à 2007, 77 associations regroupant 34 000 membres au total ont été établies dans 17 districts, et notamment dans l'extrême nord, où les conditions agroécologiques sont très difficiles, les moyens de subsistance sont principalement basés sur l'élevage du bétail et les densités de population sont faibles. Avec l'appui du projet de renforcement du secteur financier *Financial Sector Deepening Project*, la KDA a lancé K-Rep Fedha Services (KFS), une société à responsabilité limitée visant à fournir des services de gestion et de contrôle aux associations moyennant paiement. En plus de services de formation, KFS aide également à l'étude du marché et au développement de produits, à la planification stratégique, au développement commercial, à l'image de marque et au marketing ; l'objectif étant de parvenir à une gestion et à une supervision pérennes. Grâce aux nettes améliorations de performance, les communautés ont pris confiance en les ASF et leur utilisation. En 2012, le réseau KFS comptait 44 ASF regroupant environ 122 000 membres. Selon DSF Kenya, il existe 80 000 membres supplémentaires appartenant à 40 associations en dehors du réseau KFS.

Sources : FSD Kenya, 2007 ; échanges avec Felistus Mbole, Financial Sector Deepening Project, juin 2012.

Les caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées

Les CVECA sont des organisations associatives qui se concentrent sur des zones rurales éloignées. À l'origine encouragées par le Centre international de développement et de recherche (CIDR), basé en France, elles sont nées d'une volonté d'amélioration du modèle traditionnel des coopératives en Afrique de l'Ouest. Les CVECA sont des intermédiaires de microfinance bénéficiant d'un soutien technique externe. Elles sont conçues pour fonctionner dans des zones rurales et servir des clients qui sont principalement des agriculteurs de subsistance, bénéficiant de revenus ruraux non agricoles marginaux. Alors que la plupart des CVECA comptent moins de 250 membres, elles parviennent à fonctionner de manière souple et à réaliser des économies d'échelle en travaillant en réseau au sein de fédérations régionales (Chao-Béroff, s. d.). Les CVECA se sont d'abord développées dans le Pays Dogon au Mali à la fin des années 1980 et ont été copiées dans d'autres pays d'Afrique (Cameroun, Gambie), en adaptant le modèle d'origine en fonction de l'environnement local. En Gambie, elles sont connues sous le nom d'associations villageoises d'épargne et de crédit (*village savings and credit associations*). Leur rôle principal est de fournir un accès sûr et facile à l'épargne, en proposant à la fois des comptes courants et des dépôts à terme, ainsi que des prêts. Certains de ces groupes recourent également à du crédit externe, faussant ainsi les incitations à l'épargne et créant un autre ensemble de défis en matière de remboursements et de la propriété et la vitalité des groupes. Beaucoup de CVECA souffrent également d'une mauvaise gouvernance, ce qui est un problème répandu parmi les prestataires de services financiers (Secka, 2011).

Références et lectures supplémentaires

* Principaux ouvrages permettant d'approfondir le sujet.

Abhijit S. et Matthews B.-H. (2009), « Village Financial Systems in Northeast India », Focus Note, n° 21, MicroSave India, juillet.

Anyango E., Esipisu E., Opoku L., Johnson S., Malkamaki M. et Musoke C. (2007), « Village Savings and Loan Associations: Experience from Zanzibar », *Small Enterprise Development Journal*, vol. 18, n° 1, p. 11-24.

*Ashe J. et Nelson C. (2012), « Introduction » *in* Nelson C. (éd.), *Savings Groups at the Frontier*, SEEP Network, Washington – http://networks.seepnetwork.org/ppt-newhtml/Policy_Advocacy_mar2010_web.en_.pdf.

Ashraf N., Karlan D. et Yin W. (2006), « Deposit Collectors », *Advances in Economic Analysis and Policy*, vol. 6, n° 2, art. 5. [http://www.bepress.com/bejeap/advances/vol6/iss2/art5.

Ballem A. et Kumar R. (2010), « Savings Mobilisation in SHGs: Opportunities and Challenges », Focus Note, n° 44, MicroSave India – http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.1.6347/IFN_44_Savings_Mobilisation_in_SHGs.pdf.

CARE (2012), « CARE, Equity Bank et Orange Launch Partnership to Connect Community Savings Groups to Banks Using Mobile Phones », dépêche de presse, CARE, Nairobi, 16 mars.

Chao-Béroff R. (s. d.), « Cooperatives and Community-Based Financial Systems », CGAP, Washington – http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2310/africaday_Theme4.pdf.

*Churchill C. et Frankiewicz C. (2006), *Making Microfinance Work: Managing for Improved Performance*, BIT, Genève.

*Demirgüç-Kunt A. et Klapper L. (2012), « Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database », Policy Research Working Paper, n° 6025, Banque mondiale, Washington.

Digital Divide Data (2011), « Results of Study of Post-Project Replication of Groups in COSALO I », FSD Kenya, Nairobi.

*EDA Rural Systems and APMAS (Anhdra Pradesh Mahila Abhivruddhi Society) (2006), « Self-Help Groups in India: A Study of the Lights and Shades », EDA et APMAS, Gurgaon et Hyderabad – http://www.edarural.com/documents/SHG-Study/Executive-Summary.pdf.

Ferrand D. (2011), « Keynote Paper 1: Strengthening Financial Service Markets », présentation PowerPoint, Conférence de M4P Hub « Developing Market Systems: Seizing the Opportunity for the Poor », Brighton, 7 au 9 novembre – http://www.m4phub.org/user-files/file/D.%20Ferrand%20Empress.pdf].

FSD (Financial Sector Deepening) Kenya (2007), *Annual Report*, FSD Kenya, Nairobi.

FIDA (Fonds international de développement agricole) (2010), « FIDAction in West and Central Africa », IFAD Newsletter, n° 18.

Gallardo J. (2001), « A Framework for Regulating Microfinance Institutions: The Experience in Ghana and the Philippines », Financial Sector Development Department, Banque mondiale, Washington, novembre.

Helms B. (2006), « Access for All: Building Inclusive Financial Systems », CGAP, Washington.

Helms B. et Pearce D. (2001), « Financial Service Associations: The Story So Far », CGAP, Washington.

Isern J., Deshpande R. et Van Doom J. (2005), « Crafting a Money Transfers Strategy: Guidance for Pro-Poor Financial Service Providers », Occasional Paper, n° 10, CGAP, Washington.

*Isern J., Prakash L.-B., Hashemi S., Christen C. et Ivatury G. (2007), « Sustainability of Self-Help Groups: Two Analyses », Occasional Paper, n° 12, CGAP, Washington.

Johnson S., Malkamaki M. et Wanjau K. (2005), « Tackling the 'Frontiers' of Microfinance in Kenya: The Role for Decentralized Services », Decentralised Financial Services, Kenya.

*Ledgerwood J. et Jethani A. (2012), « Savings Groups and Financial Inclusion » *in* Nelson C. (éd.), *Savings Groups at the Frontier*, SEEP Network, Washington.

Lee N. (2010), « Community-Based Financial Services: African Savings Groups vs. Indian Self-Help Groups », rapport inédit, Aga Khan Foundation.

Linder C., avec la contribution de George D. (2010), « Who Says You Can't Do MicroSavings in India? Part 1: Community-Based/Owned », Focus Note, n° 45, MicroSave India.

Matthews B.-H. et Devi T. (2010), « SHGs Should Balance or Break », Focus Note, n° 19, MicroSave India.

*Rippey P. et Fowler B. (2011), « Beyond Financial Services: A Synthesis of Studies on the Integration of Savings Groups and Other Development Activities », Aga Khan Foundation – www.akdn.org/publications/2011_akf_beyond_financial_services.pdf.

Rippey P. et O'Dell M. (2010), « The Permanence and Value of Savings Groups in CARE Kenya's COSAMO Programme », Savings Groups Learning Initiative, Aga Kahn Foundation.

Robinson M. (2001), *The Microfinance Revolution: Sustainable Finance for the Poor*, Washington, Banque mondiale.

*Roth J., McCord M. et Liber D. (2007), *The Landscape of Microinsurance in the World's 100 Poorest Countries*, MicroInsurance Center, Appleton.

*Rutherford S., avec Arora S. (2009), *The Poor and Their Money*, version actualisée, Practical Action Publishing, Bourton-on-Dunsmore.

Ruthven O. (2002), « Money Mosaics: Financial Choice and Strategy in a West Delhi Squatter Settlement », *Journal of International Development*, n° 14, p. 249-271.

Secka N. (2011), « Economic Challenges Impending Gambian Entrepreneurship », *Today – The Gambia's Quality Newspaper*, 1er février – http://microfinanceafrica.net/tag/visaca/.

*Sinha F., Tankha A., Reddy K.-R. et Harper M. (2010), *Microfinance Self-Help Groups in India: Living Up to Their Promise?*, Practical Action Publishing, Londres.

Skully M.-T. (1994), *The Development of the Pawnshop Industry in East Asia* – http://library.wur.nl/way/catalogue/documents/FLR21.pdf.

*Srinivasan N. (2010), *Microfinance India: State of the Sector Report 2010*, ACCESS Development Services and Sage Publications India, New Delhi.

Chapitre 7

Les fournisseurs institutionnels de services financiers[1]

Joanna LEDGERWOOD

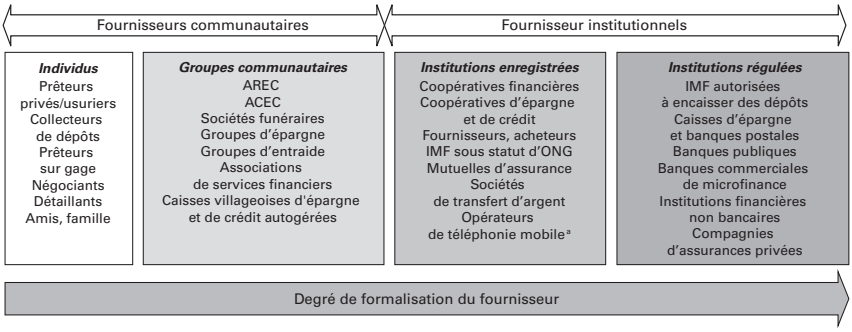
Le chapitre 1 de ce manuel donne un aperçu des différents types de fournisseurs de services financiers au cœur de l'écosystème financier. Le chapitre 6 passe en revue les fournisseurs établis sous une forme coopérative ou mutuelle qui opèrent principalement dans le secteur informel. Le présent chapitre est axé sur les fournisseurs institutionnels, ceux qui ont un caractère plus formel ; autrement dit, ceux qui disposent généralement (mais pas toujours) d'une succursale physique, qui engagent des dépenses de fonctionnement, génèrent des revenus, tiennent une comptabilité (et dressent notamment des états financiers), sont généralement enregistrés et souvent réglementés.

Une institution financière est un ensemble d'actifs, humains, financiers et autres, réunis aux fins de l'exercice d'activités telles que l'octroi de prêts, la souscription de contrats d'assurance ou la collecte de dépôts. Les projets ne doivent pas être assimilés à des institutions : ces dernières remplissent une fonction permanente au cœur d'un système de marché. Parmi les institutions financières qui proposent des services financiers aux populations pauvres figurent des organisations non gouvernementales (ONG), des institutions de microfinance (IMF), des coopératives financières, des banques commerciales formelles de microfinance, des IMF spécialisées et d'autres institutions financières non bancaires (IFNB), telles que des compagnies d'assurance et de crédit-bail, ainsi que des fournisseurs de services de paiement. Ces différents acteurs figurent du côté droit de la figure 7.1.

---

1. Julie Earne et Peter McConaghy ont contribué à ce chapitre.

Figure 7.1 – *L'éventail des fournisseurs de services financiers*



Note : ACEC = associations cumulatives d'épargne et de crédit ; AREC = associations rotatives d'épargne et de crédit ; COOPEC = coopératives d'épargne et de crédit.

a) Les ORM sont réglementés en tant qu'entreprises de communication. La plupart ne sont pas autorisés à fournir des services financiers.

Ces institutions diffèrent par leur structure organisationnelle et par leur gouvernance, par les types de produits et de services proposés, par leur forme juridique et par le mode de supervision auxquels ils sont soumis par les autorités de tutelle. Bien que la souplesse et la proximité qui caractérisent les fournisseurs de services financiers communautaires leur fassent défaut, ces institutions proposent souvent une gamme de produits et de services plus large et variée. Les types de produits et de services financiers qu'un fournisseur peut proposer dépendent de sa forme juridique et de la réglementation afférente (le cas échéant), de sa capacité, la mission qu'il poursuit et son marché cible. La plupart des fournisseurs de services financiers (mais pas la totalité) octroient des crédits, soit à leurs membres, comme c'est le cas des coopératives financières, soit au grand public, comme c'est le cas des banques et des ONG. La plupart des institutions non réglementées et même certaines institutions financières non bancaires réglementées (sociétés de financement, compagnies d'assurance) ne sont généralement pas autorisées à collecter de l'épargne auprès du public ou à faire de l'intermédiation financière. Néanmoins, les coopératives financières peuvent normalement faire de l'intermédiation financière en collectant des dépôts auprès de leurs membres. Bien que certaines banques, IMF et coopératives aient une activité d'assurance ou de vente de produits d'assurance, il s'agit là d'un domaine qui demeure majoritairement réservé aux compagnies d'assurance. Dans certains pays, des banques, des IMF réglementées, certains opérateurs de réseaux mobiles ainsi que des institutions nominalement de services de transfert d'argent fournissent des services de paiement et d'autres comptes d'opérations. Les fournisseurs institutionnels proposent généralement des opérations plus sophistiquées que les fournisseurs informels, ce qui passe souvent par un personnel professionnel et des systèmes relativement plus complexes. La viabilité et l'indépendance financière des différents fournisseurs sont

variables dans le temps et, dans certains cas, en fonction des objectifs poursuivis. En fonction de leur marché cible, de l'appui fourni et de leur mission globale, les IMF sous statut d'ONG ou en cours de transformation prennent du temps à devenir viables. De leur côté, les banques de microfinance atteignent généralement le seuil de rentabilité après quelques années, car elles ont besoin d'investir dans des infrastructures et développer leur marché. À ce jour, les fournisseurs de micro-assurance ont du mal à devenir viables.

Ce chapitre présente les types d'institutions qui fournissent des services financiers aux populations pauvres. Les questions de gestion institutionnelle telles que la gestion des ressources humaines, le développement de produits, le suivi de la performance sociale, la communication de l'information financière et la gestion des risques seront abordées dans les chapitres 14 et 15.

Les caractéristiques des institutions financières

La structure d'une institution financière est déterminée par sa forme juridique, son actionnariat et sa gouvernance, le degré de supervision exercée par l'État et les types de clients qu'elle sert. À leur tour, ces paramètres influencent l'offre de produits de l'institution, la gestion financière, les besoins en matière d'information financière, les sources de financement, sa pérennité financière globale et son indépendance. La synthèse des principales caractéristiques des fournisseurs de services financiers institutionnels figure dans le tableau 7.1.

Les coopératives financières

Les coopératives financières sont des fournisseurs de services financiers qui ont la particularité d'appartenir à leurs membres. Il peut s'agir de coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC), d'associations d'épargne et de crédit, de coopératives de crédit ou encore des *building societies* (des sociétés de crédit immobilier à statut mutualiste, qui mobilisent l'épargne des membres pour financer des achats de logements). Les coopératives financières sont organisées et fonctionnent selon des principes coopératifs de base : il n'existe pas d'actionnaires externes, les membres sont les propriétaires et chaque membre dispose d'une voix.

Les coopératives financières sont généralement constituées par des membres d'une même zone géographique, d'une même confession ou professionnellement apparentés. Pour devenir membre, il faut acheter une part et une même personne n'est autorisée à détenir qu'un nombre limité de parts. La valeur de rachat des parts est fixée par la coopérative et est la même pour tous les membres, même si elle peut changer au cours du

Tableau 7.1 – *Les caractéristiques des fournisseurs de services financiers institutionnels*

Type de fournisseur	Forme juridique	Réglementation et surveillance	Propriété	Gouvernance	Clientèle	Produits	Gestion et reporting	Financement	Pérennité et autonomie
Coopératives financières	Enregistrées auprès de l'autorité de tutelle	Les coopératives de crédit sont parfois réglementées ; supervision par un organisme spécialisé	Appartiennent à leurs membres	Conseil d'administration ou comité de gestion élu par les membres	Clientèle diversifiée, en fonction de membres	Épargne et crédit de base, malgré une orientation intrinsèque sur l'épargne	Gérées par des professionnels à des degrés divers ; rendent compte aux autorités de supervision	Fonds propres fournis par les cotisations des membres ; dépôts et un peu de dette externe	Moyenne à élevée, en fonction de la capacité de la direction et de l'organe directeur
IMF sous statut d'ONG et ONG polyvalentes	Enregistrées en tant qu'ONG, institution sans but lucratif ou société à responsabilité limitée par garantie	Non réglementées ; peuvent être soumises à la surveillance du gouvernement	Pas de propriétaires ; fort sentiment d'appartenance à l'institution parmi les fondateurs et le conseil d'administration	Conseil d'administration nommé par les fondateurs et les bailleurs de fonds	Clients pauvres et « non bancarisés » ; pour les ONG polyvalentes, divers clients et bénéficiaires cibles	Traditionnellement orientées sur le crédit ; les ONG polyvalentes ajoutent généralement des services financiers à d'autres activités	Gérées par des professionnels à des degrés divers ; certaines rendent compte à un organisme d'enregistrement	Subventions et dette provenant d'institutions de développement, de fondations, d'investisseurs socialement responsables ou de plateformes de financement	Faible à moyenne (des coûts élevés et le manque de séparation des activités peuvent retarder ou empêcher la pérennité des activités financières)

Type de fournisseur	Forme juridique	Réglementation et surveillance	Propriété	Gouvernance	Clientèle	Produits	Gestion et reporting	Financement	Pérennité et autonomie
IMF acceptant des dépôts	Agréées en tant que banque ou exerçant sous toute autre forme, conformément aux exigences réglementaires	Réglementées et supervisées par la banque centrale, un ministère ou un organisme spécialisé	Actionnaires privés pour la plupart ; parfois des banques de développement parmi les actionnaires initiaux	Conseil d'administration nommé par les actionnaires	Personnes non desservies ou mal desservies ou les micro- ou petites entreprises	Crédit, épargne, assurance, services de paiement ; les modalités peuvent être modifiées en fonction des besoins des clients	Gérées par des professionnels ; rendent compte à la banque centrale ou à une autorité de supervision	Combinaison de financement par capital-investissement et par emprunt auprès de sources à la fois publiques et privées, dépôts	Variable : les coûts de transformation peuvent être élevés ; les coûts récurrents liés aux exigences réglementaires peuvent être élevés
IFNB : sociétés de crédit, sociétés d'assurance, sociétés de crédit-bail	Autorisées en tant qu'IFNB ou comme institution financière modifiée (en fonction de la réglementation locale)	Réglementées par la banque centrale ou un organisme spécialisé ou par une ou plusieurs entités publiques	Actionnariat à la fois privé et public ; parfois d'autres institutions financières ou d'autres sociétés	Conseil d'administration nommé par les actionnaires	Les clients varient selon le type de produits (par exemple, crédit ou assurance)	Parfois juste du crédit, parfois également du crédit-bail ou de l'assurance ; de manière générale, ne sont pas autorisées à faire de l'intermédiation de dépôts	Gérées par des professionnels ; rendent compte à une autorité de supervision	Combinaison de financement par capital-investissement et par emprunt auprès de sources à la fois publiques et privées	Moyenne à élevée ; un soutien initial peut être nécessaire en fonction du marché cible

Type de fournisseur	Forme juridique	Réglementation et surveillance	Propriété	Gouvernance	Clientèle	Produits	Gestion et reporting	Financement	Pérennité et autonomie
Fournisseurs, acheteurs en gros, transformateurs	Enregistrés en tant que société sur la base de leur activité principale	Services de crédit généralement non réglementés	Variable ; peuvent être exploitées par leur propriétaire ou faire partie d'une société de plus grande taille	Variable	Agriculteurs ruraux	Crédit de base intégré dans les achats	Structure peu formelle, axée sur le fournisseur	Financées par le fonds de roulement ; peut avoir des dettes	Viabilité élevée
Banques rurales, caisses d'épargne ou banques postales	Agréées en tant que banques	Réglementées par la banque centrale ou un organisme spécialisé ou par une ou plusieurs entités gouvernementales	Actionnaires (actionnariat public ou privé)	Conseil d'administration nommé par les actionnaires	Public cible très diversifié : population pauvres et non pauvres ; généralement rurale	Principalement de l'épargne ; vaste réseau de distribution mis à profit pour des services de paiement	Gestion professionnelle à des degrés divers ; rendent des comptes aux autorités de tutelle	Financement par capital-investissement et par emprunt, généralement issu de sources publiques et de l'épargne	Moyenne à élevée

Type de fournisseur	Forme juridique	Réglementation et surveillance	Propriété	Gouvernance	Clientèle	Produits	Gestion et reporting	Financement	Pérennité et autonomie
Banques publiques	Agréées par les autorités centrales ; statut d'organisme parapublic ou de société par actions	Normalement réglementées et supervisées par la banque centrale	Actionnaires (généralement l'État, parfois aussi des actionnaires privés)	Conseil d'administration nommé et influencé par le gouvernement	L'ensemble de la population ; le gouvernement impose parfois de mettre l'accent sur les populations pauvres et rurales	Variable – certaines banques publiques proposent une gamme complète de services financiers, d'autres se concentrent sur les prêts agricoles	Gérées par des professionnels, mais peuvent être sous influence politique ; en principe, elles rendent des comptes aux autorités de tutelle	Financement public ; dette provenant majoritairement des dépôts	Variable – moyenne (bénéficient dans certains cas de subventions publiques de par un réseau de distribution souvent très rural)
Banques commerciales de microfinance	Agréées comme banques commerciales	Réglementées et supervisées par la banque centrale	Actionnaires privés et parfois des banques de développement	Conseil d'administration nommé par les actionnaires	Très petites, petites, et moyennes entreprises, clients urbains, peu de clients pauvres	Crédit, épargne, paiements, parfois assurance	Gérées par des professionnels ; rendent des comptes à la banque centrale	Capital-investissement et dette provenant d'investisseurs institutionnels ; dépôts	Élevée ; pour les banques nouvellement créées, un soutien initial est nécessaire, puis elles sont autonomes
Sociétés de transfert d'argent	Agréées comme fournisseurs de services de transferts d'argent	Réglementées par les autorités de tutelle des services financiers	Actionnaires privés	Conseil d'administration nommé par les actionnaires	Pauvres et non pauvres ; ruraux et urbains	Transferts et paiements (impliquant des individus, des entreprises ou l'État)	Gérées par des professionnels	Bailleurs de fonds privés	Viabilité généralement élevée grâce à une structure tarifaire basée sur les frais d'utilisation

Note : IFNB = institution financière non bancaire ; IMF = institution de microfinance ; ONG = organisation non gouvernementale.

temps. En plus de détenir des parts rachetables à leur valeur nominale, les membres peuvent confier leur épargne à la coopérative ou lui demander un emprunt. Bien que les coopératives financières aient traditionnellement proposé des produits d'épargne et de crédit simples, nombreuses sont celles qui élargissent leur gamme et proposent également des formules d'épargne à long terme et des prêts immobiliers ; celles qui détiennent la licence requise, fournissent parfois des services de transfert d'argent ou de paiement ainsi que des services d'assurance (Branch, 2005).

Les coopératives bien gérées fournissent souvent des prêts à des taux d'intérêt inférieurs à ceux pratiqués par les IMF. Si elles dégagent des bénéfices, elles en réinvestissent l'excédent dans la coopérative ou le distribuent aux membres sous forme de dividendes, généralement en fonction de leurs soldes d'épargne moyens ou du nombre de parts qu'ils détiennent. Ces mesures se traduisent parfois par l'octroi de prêts plus abordables pour les membres ou par des rendements plus élevés de l'épargne que ceux proposés par d'autres fournisseurs institutionnels (WOCCU, 2011).

Les économies et les parts détenues par les membres sont le principal mécanisme de financement des coopératives, constituant un financement stable et à relativement faible coût permettant d'octroyer des prêts. Pendant la crise financière de 2008 par exemple, les coopératives financières locales ont assez bien résisté aux chocs parce que les dépôts locaux se sont avérés être une source de fonds beaucoup plus stable que les investissements externes (Christen et Mas, 2009).

Les coopératives financières sont essentiellement une forme formalisée d'une grande ACEC officiellement enregistrée (voir chapitre 6). Leur taille varie entre des petites entités d'une dizaine de membres et des entités beaucoup plus grandes, regroupant des milliers de membres. Elles relèvent de la réglementation nationale et sont imposées au régime en vigueur, le cas échéant. Les coopératives sont généralement administrées par un conseil d'administration bénévole élu par et parmi les membres. Les coopératives de petite taille peuvent être également gérées par des bénévoles. Tout comme pour le secteur de la microfinance, la gouvernance est l'un des plus grands défis auquel le secteur coopératif doit faire face.

Les coopératives, en particulier les plus petites, peuvent se concentrer sur les marchés ruraux, facilitant l'accès à la fois aux services d'épargne et de crédit et aux ressources qui circulent au sein de la communauté. Grâce aux fonds déposés à la fois par des membres pauvres et plus aisés, l'excès de liquidité d'un ménage peut servir à fournir du crédit à un autre ménage. Toutefois, les coopératives peuvent être victimes d'abus de pouvoir, avec des administrateurs élus ou des directeurs qui profitent de leur position pour contracter des emprunts d'un montant excessif ou accorder des crédits à leurs partisans (voir encadré 7.1).

Encadré 7.1

Réflexions sur la prestation de services financiers par des structures détenues par leurs membres

Les fournisseurs de services financiers détenus et gérés par leurs membres présentent plusieurs caractéristiques que les populations pauvres apprécient particulièrement. Tout d'abord, leur survie dépend de la pertinence de leur réponse aux besoins en services financiers de leurs membres. Deuxièmement, ils sont caractérisés par un fort sentiment d'appartenance et une participation élevée des clients : les utilisateurs influencent directement les décisions sur les services financiers fournis, y compris les niveaux de taux d'intérêt pratiqués. (Cependant, des modalités et des conditions plus souples requièrent également des rapports plus détaillés afin de mieux suivre la performance, et en conséquence des niveaux élevés de compétences en matière de gestion et de solides mécanismes de gouvernance.) Les personnes s'entraident et se soutiennent mutuellement, et lorsqu'un membre rencontre un problème de remboursement, il peut demander à bénéficier d'un délai de remboursement aménagé (Johnson, 2004). Grâce à cette souplesse, les membres n'ont pas autant d'appréhensions à contracter un prêt que dans le cadre des autres systèmes, et, contrairement aux groupes de solidarité des IMF, ils ne sont pas obligés de participer aux remboursements de membres défaillants.

Cependant, la nature même de ces avantages donne lieu aux problèmes auxquels sont confrontés les systèmes mutualistes. La possibilité de « négocier » permet aux individus puissants de manipuler le système à leur avantage (Johnson, 2004). Cela découle d'un ensemble plus général de problèmes liés à la relation mandant-mandataire qui survient lorsque les investisseurs ou les actionnaires (les mandants) élisent un conseil d'administration ou un comité (les mandataires) pour représenter leurs intérêts (responsabilité fiduciaire). Mais lorsque la taille de ces organisations devient plus importante et que le suivi de la performance du conseil d'administration devient plus difficile, ce dernier peut avoir tendance à protéger ses propres intérêts et ceux de la direction plutôt que ceux des actionnaires et de l'organisation dans son ensemble. Commence alors l'escalade bien connue des coûts et de l'octroi de prêts irrécouvrables aux administrateurs, qui deviennent particulièrement problématiques lorsque ces derniers sont des emprunteurs nets dont l'épargne ne peut pas couvrir les pertes sur prêts. Ces problèmes sont aggravés dans les régions pauvres où les personnes sont moins bien formées et mal équipées pour bien comprendre et surveiller la direction. Quand ces systèmes sont performants, c'est généralement parce que les administrateurs sont qualifiés (s'agissant par exemple de fonctionnaires ou de professionnels à la retraite) et suffisamment préoccupés par le bien-être de l'organisation. Les membres font souvent davantage confiance aux dirigeants communautaires qu'au personnel moins familier des autres formes d'institutions.

Source : Johnson, Malkamaki et Wanjau, 2005.

Les coopératives financières individuelles décident souvent de s'affilier à une institution faîtière qui représente la coopérative au niveau national, propose des formations et une assistance technique aux coopératives affiliées, agit en qualité d'organisation centrale de dépôt et comme intermédiaire de prêt (organisation de financement centrale), et, dans certains cas, canalise les ressources de bailleurs de fonds externes vers le système coopératif national. Être membre d'une institution faîtière peut aussi signifier que les coopératives individuelles bénéficient d'économies d'échelle liées à l'achat ou à d'autres services. L'affiliation est concrétisée par l'achat de parts sociales et le paiement d'une cotisation annuelle à l'institution faîtière nationale ou régionale. L'adhésion confère aux membres un droit de vote dans la nomination des dirigeants de l'institution faîtière et la définition de politiques nationales et le droit de participer à des services et des programmes parrainés à l'échelle nationale.

En tant qu'institutions faisant de l'intermédiation financière dans la collecte de l'épargne de leurs membres, les grandes coopératives font en principe l'objet d'une supervision de la part d'une autorité de tutelle. Le niveau et la structure du système de supervision varient considérablement d'un pays à l'autre (voir chapitre 17). Dans de nombreux pays, les autorités chargées de contrôler les coopératives de toutes sortes (agricoles, commerciales, de transport et autres) assurent également la supervision des coopératives financières. Il arrive que ces autorités ne disposent pas des compétences nécessaires leur permettant de superviser des intermédiaires financiers. Ce défaut général de contrôle financier associé à une faible gouvernance peut compromettre la sécurité et la solidité des coopératives financières, ce qui est particulièrement problématique lorsque l'épargne des pauvres se trouve exposée à des risques. Bien que beaucoup de coopératives financières soient en butte à des problèmes de mauvaise gestion, les coopératives financières n'en restent pas moins d'importants fournisseurs de services financiers dans de nombreux pays en développement.

Les IMF ayant un statut d'ONG

Les organisations non gouvernementales sont des organisations à but non lucratif qui proposent des services sociaux et économiques, et notamment des services de santé, d'éducation ou de microfinance. À la différence des coopératives financières ou des groupes communautaires, elles n'appartiennent pas à leurs membres et ne sont pas gérées par ces derniers. Les ONG sont très diverses, regroupent des grandes organisations polyvalentes telles que BRAC au Bangladesh, des ONG internationales telles qu'ACCION ou Opportunity International qui ont contribué au développement de réseaux d'ONG locales, et des petites organisations locales indépendantes.

Le niveau de formalisme des ONG varie considérablement en fonction de leur mission, de leur financement et de leurs objectifs. Les ONG sont généralement immatriculées en vertu de la réglementation nationale, qui les autorise à exercer toute une variété d'activités et détermine le traitement fiscal dont font l'objet les fonds versés par les bailleurs de fonds et les recettes provenant de l'exploitation. Les IMF sous statut d'ONG n'ont pas de propriétaires. Elles sont présidées par des conseils d'administration dont les membres sont nommés par leurs fondateurs ou leurs bailleurs de fonds, qui sont fonctionnellement équivalents à des actionnaires. Les conseils d'administration des ONG sont chargés de contrôler les activités de celles-ci et d'apporter leur contribution aux activités stratégiques. Les structures de gouvernance des ONG ne sont généralement pas adaptées au fait de supporter des responsabilités fiduciaires parce que les administrateurs ne représentent pas des actionnaires ou des membres-propriétaires dont l'argent est en jeu. Les IMF ayant un statut d'ONG peuvent être contrôlées par un organisme gouvernemental ou par un réseau international, mais elles ne sont généralement pas réglementées ou contrôlées par la banque centrale du pays ou par les autorités de tutelle du système financier.

En tant que fournisseurs de services financiers, les IMF ayant un statut d'ONG sont souvent limitées dans les services qu'ils peuvent fournir (par exemple, uniquement du crédit) ; certaines de ces IMF peuvent également agir en qualité d'agents pour le compte d'une société bancaire ou d'une compagnie d'assurance. Elles proposent traditionnellement des prêts standards aux particuliers ou aux groupes qui souhaitent investir dans des activités productives par l'intermédiaire de micro-entreprises, souvent en s'aidant de méthodes de cautionnement par des pairs, de solidarité mutuelle ou de banques villageoises (entre 5 et 30 voisins se réunissant régulièrement pour épargner et emprunter, garantissant mutuellement leurs prêts, voir chapitre 9). Si certaines ONG imposent une épargne obligatoire, d'un point de vue juridique, elles ne peuvent pas servir d'intermédiaire financier (c'est-à-dire octroyer des prêts à un autre client). De nombreuses ONG ont élargi leur gamme de produits dans un effort visant à améliorer l'accès aux services financiers, et proposent des crédits à d'autres fins que l'investissement productif, par exemple pour le logement ou l'éducation.

La structure de financement des IMF ayant un statut d'ONG est variable. Les IMF sous statut d'ONG traditionnelles sont généralement financées par différentes subventions, de l'emprunt et des fonds propres accumulés. Cependant, en raison de la professionnalisation croissante et de l'exigence de pérennité, les recettes générées par des opérations quotidiennes sont supposées couvrir les coûts généraux et fournir des capitaux pour assurer la croissance, tandis que les subventions servent de plus en plus à financer l'assistance technique et le développement de produits et de modes de distribution. Les capitaux propres des IMF sous statut d'ONG regroupent d'une part les subventions fournies par des bailleurs de fonds

pour constituer les capitaux d'emprunt et d'autre part des bénéfices non distribués (l'excédent des recettes sur les dépenses). Le levier financier des ONG (le montant de la dette par rapport au montant des capitaux propres) est souvent assez faible. En effet, le caractère parfois relativement non formel de celles-ci peut limiter leur capacité à contracter des emprunts commerciaux, même si elles accèdent de plus en plus souvent à divers types de dette. Alors que, traditionnellement, les bailleurs de fonds leur demandaient d'apporter des garanties en espèces ou sous la forme de portefeuille de prêts, les ONG performantes n'ont plus besoin de fournir de sûretés réelles pour emprunter, ou plus autant qu'avant. La dette des ONG est en grande partie constituée de prêts à terme. Cependant, quelques IMF sous statut d'ONG ont été en mesure d'émettre des obligations sécurisées par des garanties partielles de crédit (voir chapitre 16).

Les IMF sous statut d'ONG bénéficient de conditions de déclaration moins lourdes et d'un moindre formalisme que les institutions réglementées et peuvent donc être en capacité de fonctionner de manière plus informelle en réponse aux besoins des clients. Cependant, la gestion est souvent médiocre, en particulier lorsque l'ONG se développe, et il peut alors devenir difficile de maintenir la stabilité et la croissance de la structure. Les IMF sous statut d'ONG étaient parmi les premiers, sinon les tout premiers, fournisseurs de services de microfinance dans les zones mal desservies par les institutions financières formelles. Au fil des années, cependant, les ONG sont devenues moins dominantes dans le secteur de la microfinance, en grande partie du fait de leur incapacité à fournir des services d'épargne et de leurs difficultés à couvrir leurs coûts et à financer leur croissance. Bien que des milliers d'ONG polyvalentes proposent du microcrédit, elles servent un nombre relativement restreint de clients. Compte tenu de ces limitations, certaines IMF sous statut d'ONG se sont transformées en institutions réglementées. Les ONG polyvalentes d'une taille plus importante peuvent céder leurs services financiers à une entité distincte (idéalement autonome), tandis qu'elles continuent d'avoir besoin de subventions pour leurs autres activités.

Les IMF acceptant les dépôts

Ces IMF disposent de la structure institutionnelle et de l'agrément nécessaires pour collecter des dépôts et agir en qualité d'intermédiaire financier dans de telles opérations. Elles peuvent être autorisées et réglementées de la même manière que les banques ou relever d'une catégorie spéciale régissant les IMF acceptant les dépôts, créée par les autorités de tutelle. Par exemple, Bank of Uganda a créé une catégorie spéciale dite de « 3e classe » (*tier 3*) au sein des institutions financières. Cette catégorie regroupe les micro-institutions de dépôt qui servent d'intermédiaires mais ne sont pas considérées comme des banques. Ces institutions sont

soumises à des exigences de fonds propres plus faibles et ne sont pas autorisées à fournir tous les services que peuvent proposent les banques.

La capacité d'une IMF à accepter des dépôts contribue à l'inclusion financière car elle permet aux clients d'épargner en lieu sûr. En facilitant l'épargne, ces institutions répondent mieux aux besoins des clients et peuvent élargir les services aux non-emprunteurs.

Les IMF acceptant les dépôts peuvent être des institutions nouvellement créées ou des IMF sous statut d'ONG qui ont été transformées en institutions autorisées et réglementées par la banque centrale. La capacité d'accepter des dépôts permet à la fois de fournir un service très apprécié et disposer d'une importante base de ressources permettant de financer les prêts. Elle permet également d'améliorer la viabilité de l'IMF et de la placer dans une position privilégiée pour accéder aux sources commerciales de financement pour stimuler sa croissance et élargir sa portée. Compte tenu de leur statut réglementé, les IMF acceptant les dépôts ont généralement une structure actionnariale et elles utilisent différentes sources de financement, dont des capitaux levés auprès des actionnaires, les bénéfices non distribués et les dépôts de la clientèle, ainsi que diverses formes de dette. Les IMF acceptant les dépôts sont souvent en mesure de contracter des emprunts auprès de nombreux prêteurs, ainsi que sur les marchés de capitaux. La capacité d'une IMF de ce type à emprunter est déterminée par sa performance.

Les IMF acceptant les dépôts sont une forme d'institution financière non bancaire (IFNB), ce qui peut constituer une étape intermédiaire avant d'obtenir un agrément bancaire ou bien être une fin en soi. Comme c'est le cas d'autres institutions ayant une structure actionnariale, les IMF acceptant les dépôts doivent trouver un équilibre entre le fait de créer de la valeur et des rendements pour les actionnaires et leur objectif consistant à desservir les populations pauvres. En outre, la transformation d'une organisation à but non lucratif sans propriétaires en entreprise à but lucratif dont les actionnaires visent à réaliser des profits requiert une énorme charge de travail et un leadership fort. Les changements de culture, qui touchent aussi bien le personnel de base que les différents niveaux de la hiérarchie et le conseil d'administration, sont très difficiles à gérer et requièrent un engagement substantiel et une très forte implication de la part du conseil d'administration et des cadres dirigeants. Une telle transformation demande de l'argent, un leadership visionnaire et fort, une appropriation par l'institution et du temps (voir encadré 7.2).

Encadré 7.2

La transformation d'une ONG en une institution de dépôts

Au cours de la dernière décennie, de nombreuses ONG ont emprunté des voies différentes et certaines d'entre les plus grandes et les plus professionnalisées se sont ainsi transformées en institutions de dépôt. Le processus de transformation est difficile et s'est avéré être extrêmement long et coûteux. Aussi, il ne concerne pas la majorité des IMF ayant un statut d'ONG. En supposant que le cadre réglementaire en place est adapté, une IMF sous statut d'ONG doit modifier sa structure de gouvernance, développer ses produits d'épargne et concevoir de nouveaux processus et procédures d'exploitation, que ce soit au niveau du front-office, c'est-à-dire à l'interface avec les clients, ou en back-office, et notamment la comptabilité, le reporting et la gestion de la trésorerie. En outre, la mise à niveau d'infrastructures telles que les comptoirs de banque et les coffres-forts pour se conformer à la réglementation bancaire, le développement de services d'information de gestion capables de rendre compte aux organismes de tutelle et la saisie de données associées aux produits d'épargne sont autant d'activités indispensables à la réussite d'une transformation. En outre, les IMF doivent recruter et former de nouveaux employés pour les produits d'épargne et elles embauchent souvent de nouveaux cadres ayant des expériences dans la gestion d'une institution réglementée.

De nombreuses incitations institutionnelles poussent les institutions à se transformer dans ce sens. La satisfaction du client est améliorée du fait d'une gamme de produits élargie et les services de dépôts fournissent une base plus stable de financement en monnaie locale. Par ailleurs, une remontée rigoureuse des informations financières à l'attention de l'autorité de tutelle permet d'améliorer la transparence et l'accès à des investisseurs et à des sources de financement diversifiées. Cependant, quelques arbitrages s'imposent. De nombreuses institutions ciblent des dépôts d'un montant élevé, qui sont généralement moins chers à collecter mais qui peuvent s'avérer moins stables par rapport aux dépôts locaux de moindre montant et peuvent également porter atteinte à l'objectif initial de la transformation. Néanmoins, se cantonner à la collecte des dépôts de faible montant entraîne généralement des coûts élevés et n'est donc pas une approche viable. Certaines institutions s'efforcent pendant des années à mettre en œuvre des systèmes d'information appropriés permettant de faciliter l'acceptation de dépôts et nombreuses sont les institutions qui sous-estiment la concurrence au sein du secteur formel. En outre, le reporting officiel à l'attention des investisseurs, des organismes de tutelle et du conseil d'administration est sensiblement plus important pour des institutions de dépôts. De nombreuses IMF ont du mal à suivre le volume des rapports et le niveau de détail requis des institutions financières réglementées.

Source : Ledgerwood et White, 2006.

Autres institutions financières non bancaires

Outre les IMF spécialisées acceptant des dépôts qui, généralement, ne bénéficient pas du même statut que les banques, d'autres institutions financières non bancaires commencent à élargir leurs services aux pauvres. Ces IFNB regroupent les compagnies d'assurance (présentées dans une section séparée, ci-dessous), les sociétés de crédit-bail, les sociétés de crédit spécialisées, telles que les sociétés de financement, les sociétés de crédit à la consommation et d'autres encore. La gamme de services que les IFNB peuvent proposer et l'infrastructure financière à laquelle elles peuvent avoir accès sont limitées par la loi. Les IFNB ne peuvent normalement pas faire d'intermédiation financière de dépôts (sauf si elles sont expressément autorisées à le faire) et n'ont pas le droit de faire partie de systèmes de paiement et de règlement (voir chapitre 18). D'un point de vue juridique et réglementaire, il est souvent plus facile d'obtenir une licence pour exploiter une IFNB plutôt qu'une banque, les exigences minimales de fonds propres étant moins élevées et le risque systémique moins important étant donné que ces institutions ne font (généralement) pas d'intermédiation de dépôts.

Sociétés de crédit-bail

Les sociétés de crédit-bail et les sociétés de location-vente financent l'achat d'immobilisations telles que des équipements ou des véhicules utilitaires lourds et fournissent principalement des services de crédit par le biais de contrats de location-vente. Dans un schéma de crédit-bail, la société de crédit-bail conserve la propriété de l'actif loué, qui est généralement utilisé comme sûreté pour l'opération. Les sociétés de crédit-bail sont autorisées et réglementées par les autorités bancaires et sont généralement privées. Bien que la plupart des sociétés de crédit-bail ne ciblent pas les pauvres (il existe peu d'entreprises de micro crédit-bail), de nombreux fournisseurs commencent à proposer des produits de crédit-bail. Le crédit-bail étant accordé sur la base de la garantie offerte par les flux de trésorerie générés par l'actif lui-même, cette formule offre aux entrepreneurs des ressources financières leur permettant de démarrer une entreprise même en disposant d'un budget limité ou d'augmenter la productivité grâce à de nouveaux investissements en capital. Le crédit-bail requiert des processus et des systèmes adaptés à la propriété des actifs et à leur valeur résiduelle, une taxation spécifique et des exigences juridiques et comptables. Les produits de crédit-bail sont analysés plus en détail au chapitre 9.

Les sociétés de financement et de crédit à la consommation

Les sociétés de financement ou sociétés financières sont des IFNB qui proposent des prêts de faible montant à court terme, souvent non garantis, utilisés pour l'acquisition de biens et de services de consommation

durables. Les sociétés de financement proposent souvent des contrats de crédit à la consommation et des prêts à tempérament. Elles ne sont généralement pas autorisées à collecter l'épargne, toutefois, leurs activités varient en fonction de leurs statuts et on peut rencontrer des exceptions à cette règle. Par exemple, certaines d'entre elles peuvent avoir le droit d'accepter des dépôts à terme mais pas des dépôts à vue (voir encadré 7.3).

Encadré 7.3

Les IFNB en Inde

De nombreuses IMF en Inde fonctionnent comme des IFNB à but non lucratif. Dans le droit indien, une IFNB est une société enregistrée en vertu de la loi de 1956 sur les sociétés, dont l'activité consiste à commercialiser des prêts et des acquisitions de parts, actions, obligations, droits et titres émis par le gouvernement ou une autorité locale.

Les banques diffèrent des institutions financières non bancaires : (1) les IFNB ne sont pas autorisées à accepter les dépôts à vue, (2) elles ne font pas partie du système de paiement et de règlement et ne peuvent pas émettre des chèques, et (3) elles ne proposent pas de facilités d'assurance-dépôts. Les IFNB enregistrées auprès des autorités centrales sont classées comme sociétés de financement, sociétés d'investissement ou comme sociétés de prêt. Une société de financement, le type le plus répandu d'IFNB, est une institution financière dont l'activité principale consiste à financer des actifs physiques tels que des automobiles, des tracteurs, des machines-outils ou des générateurs en vue de soutenir des activités productives.

Source : India Microfinance Editorial Team, 2009.

Parmi les organisations qui proposent des crédits à la consommation, l'on compte les sociétés spécialisées dans le crédit à la consommation, les prêteurs sur salaire et les fournisseurs accordant des crédits et les magasins de détail. Certains grands magasins de détail demandent ainsi des licences pour fournir des services financiers, tel Grupo Elektra au Mexique (voir encadré 7.4). Certains proposent des prêts à la consommation à moyen et à court terme aux employés, prêts qui sont remboursés par le biais de retenues sur les salaires. Les sociétés de crédit à la consommation, tout comme les IMF, servent souvent les ménages à faible revenu et les micro-entrepreneurs et prennent de plus en plus d'ampleur dans de nombreux marchés émergents et en développement : « *Pour la plupart des clients, le crédit à la consommation constitue la première expérience d'accès au système financier. Les clients se familiarisent avec le crédit, commencent à épargner et à utiliser le système financier. Le crédit à la consommation stimule la pénétration des services financiers dans la société, et un système de distribution de crédit à la consommation bien développé conduit à améliorer la structure financière dans son ensemble (institutions bancaires et non bancaires), la concurrence et l'accès au crédit pour toutes les catégories de revenus et, dernier point mais non des moindres, améliore les conditions de crédit* » (FMO, 2006).

Encadré 7.4

Grupo Elektra et Banco Azteca au Mexique

En mars 2002, l'un des plus grands détaillants en matériel électronique et en articles ménagers du Mexique, Grupo Elektra, a obtenu une licence bancaire. En octobre 2002, le groupe a lancé Banco Azteca et a ouvert un total de 815 agences dans l'ensemble de ses magasins Grupo Elektra.

Banco Azteca ciblait dès sa création des clients à faible revenu et à revenu intermédiaire, traditionnellement mal desservis par le secteur bancaire traditionnel. Azteca a commencé à proposer des comptes d'épargne pouvant être ouverts avec seulement 5 USD. Au cours du premier mois, en octobre 2002, 157 000 comptes ont été ouverts, chiffre qui est passé à 250 000 comptes à la fin de l'année. Banco Azteca a également repris dès sa création l'activité d'octroi de prêts à tempérament qui dépendait jusque-là d'Elektrafin, l'unité de financement de magasins de détail de Grupo Elektra. Le montant moyen de ces prêts était de 250 USD. Bien que liés à des achats de biens, ces prêts pouvaient être utilisés également dans un cadre professionnel, par exemple pour acheter une nouvelle machine à coudre ou un réfrigérateur pouvant servir à lancer ou à conforter une activité micro-entrepreneuriale. En 2003, Azteca s'est mise à proposer des prêts à la consommation de 500 USD non liés à l'achat de marchandises. Ces montants étaient comparables aux prêts proposés par différentes organisations de microfinance en termes de montants puisque le montant moyen s'élevait à environ 360 USD en 2002. Vers la fin 2003, Azteca a élargi son champ d'action aux crédits hypothécaires et à l'assurance.

Source : Bruhn et Love, 2009.

Les sociétés de financement étaient particulièrement populaires en Amérique du Nord dans les années 1950 mais ont été en grande partie remplacées par les services financiers des chaînes de distribution. Elles peuvent néanmoins aider les travailleurs pauvres à acheter des biens ménagers tels que des meubles et des appareils domestiques. Ce type de financement s'apparente à la fois au crédit-bail, puisque l'acquéreur utilise le bien pendant la durée du contrat, et au crédit à la consommation, étant donné que le détaillant fait une vente à l'avance avec des versements échelonnés par le vendeur jusqu'à ce que l'acquisition du bien soit réalisée. Les coûts de financement peuvent cependant être très élevés.

Les fournisseurs et les acheteurs

Des entreprises privées, telles que des fournisseurs d'intrants, des acheteurs, des grossistes, des exportateurs et des transformateurs, fournissent parfois des services financiers, principalement du crédit, au marché à faible revenu. Du crédit fournisseur est proposé par les fournisseurs d'intrants et les grossistes sous la forme de crédit en numéraire ou en nature qui sera remboursé soit par des paiements échelonnés, soit par un paiement en une

fois, à l'échéance. Les fournisseurs de semences peuvent ainsi fournir des semences aux agriculteurs pendant la saison de semis, étant entendu que le paiement se fera au moment de la récolte. Les coûts de financement sont intégrés dans le prix des semences.

Le crédit fourni par les fournisseurs d'intrants et les acheteurs rentre souvent dans le cadre de transactions commerciales et n'est donc pas proposé séparément de celles-ci. Le crédit fait partie intégrante des relations d'affaires existantes dans une *chaîne de valeur*. Une chaîne de valeur est la trajectoire parcourue par un produit entre le stade de la matière première et le consommateur en passant par le fournisseur d'intrants, les producteurs et différents acteurs qui s'approprient le produit avant que celui-ci ne parvienne à son état et à son emplacement finaux (Jones et Miller, 2010). L'appartenance d'acteurs à une même chaîne de valeur encourage les fournisseurs d'intrants, les transformateurs, les grossistes et d'autres acteurs à octroyer du crédit, car cela permet, par exemple, d'assurer la vente d'intrants ou d'obtenir des producteurs qu'ils s'engagent à revendre le produit au fournisseur. La question du financement de la chaîne de valeur est abordée plus en détail au chapitre 10.

En règle générale, les sociétés privées qui fournissent des crédits ne sont pas réglementées ou contrôlées par les autorités bancaires parce que, pour la plupart, elles n'engendrent pas de risque systémique (et ne peuvent parfois tout simplement pas être agréées pour fournir des services financiers). Bien qu'il n'existe pas de suivi ou de chiffres précis concernant les volumes des prêts, les montants des crédits proposés par les sociétés privées, notamment dans les zones rurales, sont souvent importants.

Outre le crédit fournisseur, d'autres sociétés privées intègrent des services financiers dans leurs opérations commerciales courantes. Par exemple, Patrimonio Hoy fournit des services financiers afin d'augmenter l'accès au logement (voir encadré 7.5).

Les banques

De nombreux types de banques sont engagés dans le secteur de la microfinance, y compris des banques rurales, des banques postales et des caisses d'épargne, des banques publiques et des banques commerciales. De manière générale, les banques sont agréées et réglementées par la banque centrale ou par un autre organisme gouvernemental ou un ministère, ce qui garantit que le terme de « banque » reste réservé à certains types d'institutions financières. Bien que les banques de microfinance partagent certaines des caractéristiques standards des banques commerciales ou de détail, les prêts et leur développement commercial ciblent les clients que les institutions financières formelles traditionnelles ne parviennent pas à atteindre.

Encadré 7.5

Patrimonio Hoy : du microfinancement de l'habitat qui met à profit des opportunités du marché

CEMEX, un fabricant de ciment mexicain d'une capitalisation boursière de 15 milliards d'USD, a élaboré un programme de responsabilité sociale d'entreprise innovant appelé Patrimonio Hoy (« Patrimoine aujourd'hui »). Le programme vise à réduire le déficit de logements au Mexique, qui prive plus de 20 millions de personnes d'un logement adéquat, en stimulant la demande des consommateurs en matériaux de construction dans les bidonvilles mexicains. Pendant plus d'un an, des employés et des consultants de CEMEX ont travaillé en immersion dans le bidonville de Mesa Colorada dans l'État de Jalisco, où ils ont mené une série d'expériences d'apprentissage et d'entretiens approfondis. Ils ont ainsi découvert que l'un des principaux obstacles à la construction de maisons était l'incapacité d'économiser assez d'argent pour acheter les matériaux nécessaires. Les familles ont expliqué qu'il était difficile de s'engager dans des projets à long terme parce que l'emploi dans la région n'était pas suffisamment stable. Par ailleurs, même lorsqu'ils essayaient d'acheter des matériaux de construction, les participants de Patrimonio Hoy ne disposaient pas de lieu où les stocker, or les vols sont fréquents dans ces quartiers pauvres et les conditions météorologiques abîment souvent les matériaux avant qu'ils ne puissent être utilisés.

Les participants à Patrimonio Hoy paient environ 14 USD par semaine pendant 70 semaines et bénéficient de consultations avec des architectes de CEMEX et des livraisons échelonnées de matériaux qui coïncident avec les phases de construction prévues. Les prix de tous les matériaux de construction sont fixés pour la durée du projet, ce qui protège les consommateurs contre les hausses soudaines des prix et les pénuries d'approvisionnement qui sont monnaie courante dans les marchés libres. Et, lorsque cela s'avère nécessaire, les participants peuvent stocker leurs matériaux dans un établissement sécurisé de CEMEX. Les participants ont déclaré que le programme leur avait permis de construire des maisons à moindre coût et trois fois plus vite qu'ils ne l'auraient pu par leurs propres moyens.

Entre 2000 à 2011, Patrimonio Hoy a fourni des solutions abordables à plus de 1,3 million de personnes à travers l'Amérique latine et a permis à plus de 265 000 familles (251 000 au Mexique et 15 000 dans d'autres pays) de construire leur propre logement. Patrimonio Hoy opère à travers plus de 100 centres au Mexique, en Colombie, au Costa Rica, au Nicaragua et en République dominicaine. Parmi ces 100 bureaux, 85 sont situés au Mexique et 93 sont complètement autonomes.

Source : Segal, Chu et Herrero, 2006.

Les banques rurales et communautaires

Les banques rurales et communautaires opèrent dans les zones rurales et leur activité consiste principalement à fournir des services d'épargne et des prêts agricoles, reflétant l'activité économique principale des zones rurales. Les banques rurales peuvent être publiques, mutualistes ou privées,

et elles opèrent normalement dans le cadre d'un agrément délivré par les autorités de tutelle qui les supervisent. Il s'agit de sociétés de taille relativement modeste, mais assez importantes pour assurer un certain niveau de professionnalisme dans la gestion et le personnel. Elles sont normalement restreintes à une certaine zone géographique et la gamme de produits qu'elles proposent peut également être limitée. Elles fournissent généralement des produits similaires à ceux proposés par les banques commerciales, à savoir des produits d'épargne à court et à long terme (parfois des facilités de découvert) et des prêts à l'investissement et à la consommation, souvent axés sur l'agriculture et le commerce. Les banques rurales peuvent également être autorisées à fournir des services de transferts d'argent et de paiement. Compte tenu de leur petite taille, les banques rurales font souvent partie d'une association ou d'une institution faîtière et bénéficient parfois d'un soutien technique, par exemple en matière de renforcement des compétences, de recherche de fonds ou de gestion de la trésorerie. Au Ghana, l'Association of Rural Banks exerce également les fonctions de supervision importantes qui lui sont déléguées par la Bank of Ghana (voir encadré 7.6).

Encadré 7.6

Banques rurales et communautaires au Ghana

Considérées ensemble, les banques rurales et communautaires constituent le plus important fournisseur de services financiers formels dans les zones rurales du Ghana. Fin 2008, le Ghana comptait 127 banques rurales et communautaires avec un total de 584 points de service, soit l'équivalent d'environ la moitié des agences bancaires du pays, desservant environ 2,8 millions de déposants et 680 000 emprunteurs. Malgré de bons résultats réalisés par ce réseau dans la distribution de services, ses performances financières ont été mitigées. Le niveau de rentabilité et la valeur nette du réseau ont certes augmenté, mais les performances financières de certains membres ont été médiocres et quelques-unes de ces banques sont insolvables.

Source : Nair et Fissha, 2010.

Les banques rurales et communautaires existent principalement en Indonésie, au Ghana, au Nigeria, en Inde, en Chine et aux Philippines. Dans ces pays, les banques rurales ont souvent été créées dans le cadre des stratégies de développement rural mises en œuvre par l'État. Par exemple, en Indonésie, les banques rurales ont été créées au cours des années 1960 dans l'optique de favoriser le développement des services financiers. En Indonésie, les banques rurales sont pour la plupart détenues par les provinces et sont utilisées pour appuyer les politiques économiques régionales. En Inde, les banques rurales régionales ont pour mission d'améliorer l'accès aux services financiers, et notamment de l'épargne, dans les zones

mal desservies, principalement rurales, et à s'impliquer fortement dans les programmes d'octroi de crédit aux groupes d'entraide (Linder, 2010a, 2010b). Aux Philippines, il existe à la fois des banques rurales détenues et gérées par des membres d'une communauté donnée et des banques coopératives rurales détenues et gérées par des coopératives et d'autres associations d'agriculteurs. Aux Philippines, en plus des services d'épargne et de crédit, certaines banques rurales sont également autorisées à proposer des services de micro-assurance (BSP, 2011).

Les caisses d'épargne

Les caisses d'épargne sont des institutions financières réglementées qui sont axées sur des activités de détail couvrant de vastes régions géographiques. En Europe et en Amérique du Nord, les premières caisses d'épargne datent du XVIIIe siècle. Leur objectif était de fournir des services d'épargne facilement accessibles à un large éventail de populations.

L'univers des caisses d'épargne est très diversifié ; il n'existe pas de « prototype » de caisse d'épargne ou de banque de détail socialement engagée [1]. Toutefois, la plupart des caisses d'épargne ont été créées en vue d'atteindre les clients qui ne sont pas desservis par les banques commerciales. Elles n'ont généralement pas pour objectif de maximiser leur niveau de profit (Christen, Rosenberg et Jayadeva, 2004).

Les caisses d'épargne sont réglementées par les autorités bancaires et elles peuvent être aussi bien publiques que privées. Leur réseau de distribution est souvent très étendu et décentralisé, leur procurant une portée locale et régionale. L'étude réalisée par le World Savings Bank Institute, l'Institut mondial des caisses d'épargne, en 2006 a montré qu'elles détiennent les trois quarts du 1,4 milliard de comptes accessibles fournis par des institutions financières visant un double objectif de résultat, financier et social (De Noose, 2007) [2]. En outre, les données concernant la période de 2000 à 2003 montrent que les caisses d'épargne non postales représentent près de 20 % du total des actifs bancaires (Christen, Rosenberg et Jayadeva, 2004). Dans de nombreux pays, dont le Kenya et le Chili, la proximité géographique des caisses d'épargne, due à un réseau étendu d'agences, permet un meilleur accès que d'autres types de fournisseurs. En outre, les produits proposés par les caisses d'épargne ont des modalités qui les rendent accessibles ; le montant du solde minimum requis pour ouvrir un compte d'épargne sur livret standard est faible et les frais sont peu élevés, voire nuls. Enfin, les caisses d'épargne peuvent également contribuer à développer les capacités financières, car, en plus d'introduire les

1. http://www.wsbi-esbg.org/.

2. Les institutions financières à double objectif de résultat (financier et social), tels que les IMF, les coopératives de crédit, les coopératives, les banques agricoles, les banques de développement, les caisses d'épargne et les banques d'épargne postales, ciblent le marché de masse (De Noose, 2007).

services financiers à de nombreuses personnes non bancarisées, elles proposent souvent des programmes d'éducation financière. Par exemple, en Thaïlande, la Government Savings Bank a créé un programme d'épargne scolaire dans le cadre duquel une classe d'élèves crée une caisse d'épargne et est initiée aux principes de base de la gestion financière personnelle (De Noose, 2007).

Les caisses d'épargne postales

Une grande partie des caisses d'épargne sont des caisses d'épargne postales, souvent établies par les gouvernements et émanant du réseau postal. Outre leur cœur de métier, celui de collecte et de distribution de lettres et de colis, les réseaux de bureaux de poste fournissent souvent des services financiers ; il s'agit traditionnellement de services de paiement, de transferts d'argent, mais aussi d'épargne, portant généralement sur des petits montants (voir encadré 7.7). Dans certains pays, ces services incluent également des produits de crédit ou d'assurance qui sont soit fournis directement par la banque postale, si celle-ci est autorisée à servir d'intermédiaire financier dans des opérations de dépôt, soit pour le compte d'une banque commerciale par le biais d'un partenariat dans le cadre duquel le bureau de poste agit en qualité d'agent. L'essentiel des banques postales sont publiques ou partiellement publiques, que ce soit directement ou par le biais du réseau postal. De manière générale, elles sont supervisées par une unité spécialisée de la banque centrale ou par un organisme gouvernemental dédié (Christen, Rosenberg et Jayadeva, 2004).

Encadré 7.7

Les banques postales en Inde

Parmi les 155 000 bureaux de poste répertoriés en Inde en mars 2008, plus de 98 % proposent au moins une forme de service d'épargne. La poste indienne contrôlait 174,7 millions de comptes d'épargne (soit 40,7 % de ce que détiennent les banques), pour un montant de 3 400 milliards d'INR de dépôts (soit plus de 75,6 milliards d'USD, c'est-à-dire 42,9 % de l'épargne détenue par les banques). Contrairement aux banques, 89,8 % des bureaux de poste sont situés dans les zones rurales, ce qui est d'autant plus prometteur en termes d'inclusion financière.

Source : Linder, 2010a.

Les bureaux de poste disposent d'un vaste réseau de distribution de détail, comptant en 2010 plus de 660 000 points de vente, soit plus du double du nombre de succursales de banques commerciales. Beaucoup d'entre eux sont situés dans des zones périurbaines, rurales ou reculées et elles présentent donc un énorme potentiel en termes d'offre de services bancaires d'entrée de gamme au public (WSBI, 2010 ; voir encadré 7.8).

Encadré 7.8

Une inclusion financière améliorée grâce aux caisses d'épargne postales

Le vaste réseau d'agences et de succursales de caisses d'épargne postales offre des canaux de distribution privilégiés pour les transferts d'argent nationaux et internationaux. Les réseaux de banques postales permettent au gouvernement et à d'autres institutions de verser salaires et pensions et aux particuliers de payer les frais de scolarité et d'envoyer de quoi vivre à des élèves situés dans des régions reculées qui ne sont pas desservies par les banques commerciales. Par exemple, au Kenya environ 55 % des allocations étudiantes des élèves des universités publiques et 50 % des pensions d'État sont versées par la Kenya Post Office Savings Bank (Robinson et Anyango, 2003). Les caisses d'épargne postales attirent souvent les jeunes et les étudiants, soit parce que les parents souhaitent ouvrir un compte bancaire à faible coût pour leurs enfants, soit parce que les allocations étudiantes sont versées par ce biais à travers le pays.

Il existe d'amples opportunités pour que les caisses d'épargne postales deviennent des organisations rentables, modernes et réactives aux besoins des clients. Les banques postales disposent de vastes réseaux de succursales, ce qui constitue un avantage comparatif sur les banques commerciales et crée le potentiel pour offrir des solutions de services bancaires en ligne. Les réseaux bancaires postaux ont aussi un avantage comparatif sur les magasins ou autres agences externes. D'une part, ils ont le droit d'accepter des dépôts et de procéder à des paiements de factures d'eau et d'électricité et, d'autre part, ils ont de l'expérience en termes de transfert et de gestion d'argent, et disposent souvent d'une liquidité plus importante que des magasins au chiffre d'affaires limité. En effet, dans certains pays, les autorités de la banque centrale ne permettent même pas aux magasins ou à d'autres sociétés de proposer un service de retrait de base. Les alliances stratégiques avec d'autres banques peuvent permettre aux banques postales de proposer des services de retrait et de dépôt à travers des terminaux de paiement en points de vente ou des systèmes de paiement par téléphone mobile, ce qui leur permet de tirer un meilleur parti de leur réseau. La Kenya Post Office Savings Bank a conclu un partenariat avec Citibank et Stanbic Bank à cet effet. Le réseau peut tirer profit de ses points de vente et agences pour proposer des produits d'assurance car les compagnies d'assurance s'intéressent de plus en plus au marché de masse à faible revenu et souhaitent développer des produits pour ce type de clientèle. Il ne faut toutefois pas sous-estimer les défis que représente la formation de relations et d'alliances stratégiques réussies ; à ce jour, il en existe peu d'exemples ayant une envergure importante.

Les banques postales commençant le processus de reconfiguration de leur structure et de leur activité, le risque de confusion avec la marque de l'institution postale devient de plus en plus important. La réputation de la Kenya Post Office Savings Bank a été entachée en raison de la confusion avec le service postal et sa piètre qualité de service. Les banques postales souffrent également de sérieux problèmes de sureffectifs, en partie parce que les opérations sont manuelles et en partie à cause de la politisation des nominations par le passé. Cela signifie qu'à certains niveaux, non seulement les banques postales ont trop de personnel, mais qu'elles ne disposent pas des compétences nécessaires pour gérer leurs soldes de trésorerie et leur trésorerie, aussi les épargnants doivent-ils

souvent se déplacer vers les centres plus importants pour retirer de l'argent. De plus, la plupart des banques postales sont statutairement ou légalement tenues d'investir principalement dans des instruments financiers émis par l'État. Souvent, les sociétés publiques n'ont pas la possibilité de contracter d'emprunts sans l'approbation de l'actionnaire, c'est-à-dire de l'État, qui garantit le montant emprunté. Cela peut entraîner des contraintes budgétaires. La fluctuation des taux d'intérêt des bons du Trésor a entraîné des écarts importants dans les bénéfices annuels et a compromis la capacité à mener à bien certains projets de grande envergure.

Source : Wright, Koigi et Kihwele, 2006.

Les banques publiques

Il existe différents types de banques publiques : des banques agricoles, des banques de développement, des banques postales (voir ci-dessus), et, dans certains cas, même des banques commerciales. Leur caractéristique principale en tant qu'institution est d'être détenues et contrôlées majoritairement par l'État ; en tant que telles, elles sont considérées comme étant des entités publiques ou semi-publiques. Les banques publiques disposent souvent d'un grand nombre d'épargnants et de vastes réseaux d'agences. Compte tenu de leur actionnariat, leur financement repose en grande partie sur des capitaux publics ainsi que sur les dépôts.

Beaucoup de banques publiques ont été créées pour servir le secteur de l'agriculture. Parmi leurs principales activités figurent les services de crédit et d'épargne visant à promouvoir la production agricole à petite échelle, les entreprises artisanales et villageoises et d'autres activités de subsistance en milieu rural. Les agriculteurs, les commerçants, les coopératives et les associations constituent leur principal marché cible. Dans de nombreux cas, les banques de développement agricole sont les seuls fournisseurs de services financiers formels dans les zones rurales.

Les banques publiques ont souvent été mises en place pour remédier à des déficiences du marché et fournir des ressources à des secteurs mal desservis ou hautement prioritaires de l'économie. Par conséquent, elles peuvent être sensibles aux priorités politiques des gouvernements au pouvoir et aux influences politiques, qui sont parfois contraires aux objectifs institutionnels. Au-delà des questions politiques, le fait que ces banques appartiennent à l'État peut à certains égards menacer leur viabilité à long terme : une garantie implicite de l'État fait office de filet de sécurité et limite leur motivation à être rentables, et de mauvaises pratiques de recouvrement et de fréquents recours à des effacements de dette contribuent à la faiblesse de la culture de crédit et portent atteinte à la capacité du secteur privé à opérer sur les marchés ruraux (Young et Vogel, 2005). Les banques publiques peuvent être réticentes à adopter des pratiques de gestion financière et de comptabilité prudentes. Par exemple, elles omettent parfois de passer en perte des prêts non remboursés, minimisent

souvent les dotations aux provisions pour créances douteuses et surestiment les bénéfices et les actifs. Les liens politiques peuvent compromettre la pleine transparence des positions financières. Les banques publiques ne répondent pas nécessairement de leurs actes aux autorités de tutelle de la même manière qu'une banque privée ou qu'une société de services financiers. De plus, les membres du conseil d'administration peuvent être nommés davantage sur la base de critères politiques que sur leurs compétences professionnelles ou du fait d'une logique économique, ce qui limite l'efficacité de la gouvernance et contribue à perpétuer les défis en matière de responsabilité fiduciaire. Les gouvernements ont souvent été disposés à subventionner des pertes continues, contribuant ainsi à affaiblir la discipline de gestion (Christen, Rosenberg et Jayadeva, 2004). Du fait d'une charge budgétaire souvent imposante, certains gouvernements ont dû fermer ou restructurer les institutions financières publiques (ADB, 2007 ; voir encadré 7.9).

Encadré 7.9

Privatisation : l'expérience de Khan Bank en Mongolie

Khan Bank a été créé en 1991 à partir des actifs de l'ancienne banque d'État dans le but précis de servir le secteur rural. En 1999, la Banque mondiale a fait de la réforme de Khan Bank une condition du programme d'ajustement structurel pour la Mongolie et l'USAID a accepté de financer un soutien externe à la gestion de Khan Bank. La mission de la direction consistait à (1) restaurer la solidité financière de Khan Bank, (2) proposer des services financiers à la population rurale du pays, et (3) préparer Khan Bank à fonctionner de manière autonome, comme préalable à une privatisation ultérieure. Après avoir été placée en redressement judiciaire en 2000, la banque a été recapitalisée, puis a fait l'objet d'un plan de restructuration et a été privatisée avec succès en 2003. Au cours de la période allant de décembre 2001 à juin 2006, le portefeuille de prêts est passé de 9 millions d'USD à 149 millions d'USD. En 2006, 76 % du portefeuille de prêts était dans les zones rurales, les prêts aux entreprises en représentant 45 %, les prêts à la consommation 28 % et les prêts agricoles 26 %. Le portefeuille à risque de plus de 30 jours n'était que de 2,5 %. Pendant la période de transition initiale, Khan Bank s'est concentrée sur des produits simples et standardisés pour les zones rurales. Elle a ensuite lancé des produits pilotes dans quelques succursales urbaines sélectionnées, et ne les a déployés qu'une fois leur viabilité avérée. Au fil du temps, Khan Bank a élargi sa gamme de produits et propose aujourd'hui une large palette de services de prêt, de dépôt et de transfert d'argent. Parmi les produits de crédit figurent aussi bien des microprêts express et des prêts aux petites et moyennes entreprises que des prêts pour la culture et l'élevage.

Sources : DAI, 2007 ; ADB, 2007.

Cependant, toutes les banques publiques ne sont pas affectées par des problèmes de gouvernance et de gestion ou un manque de rentabilité. La Bank Rakyat Indonesia en est un bon exemple (voir encadré 7.10).

Encadré 7.10

Bank Rakyat Indonesia

En 1983, Bank Rakyat Indonesia (BRI) a commencé sa transformation pour passer du statut de distributeur de crédit agricole subventionné à celui de réseau microbancaire autofinancé avec des dépôts, des portefeuilles de prêts, des bénéfices et une pénétration du segment inférieur du marché sans cesse croissants. En 1997-1998, la crise financière asiatique a détruit une grande partie du secteur commercial en Indonésie et a presque anéanti le secteur bancaire du pays. BRI a été l'une des banques publiques ayant échappé à la fermeture. Elle a été restructurée à la suite d'un effort massif de recapitalisation en 2000 et, en 2003, le gouvernement indonésien a proposé 40 % des parts de BRI au public dans le cadre d'une introduction en bourse. L'introduction en bourse s'est accompagnée d'un passage à un nouveau niveau en termes d'information financière et de transparence, ainsi qu'à l'adoption effective d'un double objectif de résultat, avec des investisseurs attendant un retour sur investissement et une participation majoritaire de l'État maintenue pour la protéger de motifs purement commerciaux.

BRI est devenue la banque la plus rentable d'Indonésie en 2007 et la plus importante en termes de volume du portefeuille de prêts en avril 2008. En 2010, elle a racheté Bank Agroniaga dans l'optique d'étendre sa présence dans le secteur agroalimentaire.

Source : Seibel et Ozaki, 2009.

Les banques commerciales privées

L'offre des banques commerciales est la plus complète de tous les fournisseurs de services financiers ; elle comprend généralement un menu complet de services de paiement, de crédit et d'épargne [1]. Bien qu'elles commencent maintenant à atteindre les marchés à faible revenu, les banques commerciales privées opèrent généralement dans les zones urbaines et servent une clientèle plus aisée que les institutions financières qui ciblent spécifiquement les populations à faible revenu.

Par rapport à d'autres fournisseurs, les banques commerciales bénéficient d'un important effet de levier compte tenu de leur accès à différentes sources de financement rendu possible par leur caractère formel, leur statut réglementé et, par définition, leur orientation commerciale. Du capital-investissement est levé soit par le biais de placements privés, soit

1. Cette section a été rédigée par Julie Earne.

par l'intermédiaire des marchés de capitaux. La dette provient de sources commerciales, y compris d'emprunts contractés auprès d'autres banques commerciales, institutions de financement du développement et fonds d'investissement en microfinance, et également sur les marchés de capitaux.

De manière générale, les banques commerciales s'engagent dans la microfinance de trois façons : (1) en élargissant leur offre de produits aux microclients, ce que l'on appelle la réduction d'échelle ou *downscaling*, que ce soit par le biais de la création d'une unité interne distincte ou par une nouvelle filiale ; (2) en créant une nouvelle institution dans le but spécifique de proposer aux pauvres des services financiers formels et réglementés (ce que l'on appelle également le *greenfielding*) ; ou (3) en établissant une relation mandant-mandataire avec une organisation de microfinance expérimentée ou un autre fournisseur.

La réduction d'échelle

Une banque commerciale qui crée une unité interne distincte ou ouvre une filiale de microfinance doit changer sa structure organisationnelle, ses méthodes de financement, son recrutement, ses processus et ses procédures, les adaptant aux opérations portant sur de faibles montants qui sont celles des microclients. Par exemple, les agents de crédit, qui rencontrent traditionnellement les clients potentiels au sein d'une succursale, doivent prendre l'habitude de se rendre chez les clients, à leur domicile, sur le marché ou au village. Les produits de crédit doivent être adaptés pour prendre en compte le fait que la plupart des microclients n'ont pas de sûretés réelles à offrir, de comptes officiels ou d'états financiers. Dans un tel contexte, les agents de crédit doivent se concentrer davantage sur les flux de trésorerie de l'entreprise et du ménage. Les services d'épargne doivent être modifiés, leurs soldes minimums doivent être diminués ou supprimés. Les tarifs doivent être adaptés pour refléter la hausse des coûts d'exploitation et la baisse du montant de soldes. De même, il convient de modifier les procédures d'audit et de comptabilité pour les adapter à l'analyse d'un portefeuille composé de nombreuses petites transactions. Des changements culturels et opérationnels de cette ampleur requièrent une structure de gestion distincte pour assurer, en premier lieu, que la nouvelle unité ou filiale de microfinance offre aux clients une proposition de valeur sous sa propre image et sa propre marque. La culture et la marque de la banque commerciale ne seront pas nécessairement adaptées à la branche dédiée à la microfinance.

En cas de création d'une filiale, cette dernière doit être autorisée et réglementée séparément, et avoir sa propre équipe de direction et son propre personnel. La banque mère est partiellement propriétaire (généralement actionnaire majoritaire) de la nouvelle filiale de services de microfinance. D'autres investisseurs (actionnaires) apportent une expérience de la microfinance et des cabinets de conseil spécialisés jouent souvent un rôle dans la mise en place et la gestion de la nouvelle filiale (voir encadré 7.11).

Encadré 7.11

Le modèle de la filiale en pratique : le partenariat ACCION-Ecobank

Ecobank est une institution bancaire généraliste de portée régionale qui emploie plus de 11 000 employés dans 746 agences et bureaux dans 29 pays d'Afrique de l'Ouest, d'Afrique centrale et d'Afrique australe. Ecobank a conclu un partenariat avec ACCION pour créer des filiales au Ghana et au Cameroun avec l'objectif de fournir des services bancaires aux clients à faible revenu et s'investir sur le segment inférieur du marché. Dans le cadre de l'accord, ACCION apporte son expertise technique et son leadership en termes de microfinance, tandis qu'Ecobank offre la possibilité de tirer parti de son infrastructure et de son vaste réseau de banques dans une perspective de développement de services financiers standard de haute qualité destinés aux clients à faible revenu. À la fin 2006, Ecobank et ACCION ont lancé la société Ecobank-ACCION Savings and Loans Company (EASL) au Ghana, une institution détenue conjointement par Ecobank (70 % des parts) et ACCION par l'intermédiaire de sa société d'investissement, ACCION Investments (30 % des parts). La nouvelle entité a obtenu sa licence auprès de Bank of Ghana en mars 2008. Depuis son lancement, EASL a connu une croissance importante et dessert ses clients à travers un réseau de six agences et de deux kiosques satellites situés sur les marchés d'Accra. EASL fournit aux travailleurs pauvres un accès au crédit et à l'épargne, ainsi que des cartes de débit utilisables dans tout le pays. La société a remporté un vif succès, notamment grâce au lancement de six produits d'épargne répondant à une grande variété de besoins clients. En mai 2010, EASL a ouvert ses deux premières agences à Douala, au Cameroun.

Source : Site Web d'ACCION.

La création de nouvelles banques de microfinance

Si la transformation d'IMF sous statut d'ONG et la « réduction d'échelle » de banques commerciales existantes peuvent efficacement accroître l'inclusion financière, le *greenfielding*, c'est-à-dire le lancement et la création de nouvelles banques de microfinance, est une autre approche pertinente. Les nouvelles banques formelles ainsi créées proposent des services financiers entièrement dédiés aux marchés des très petites, petites et moyennes entreprises ; elles sont agréées et réglementées formellement, disposent d'équipes de gestion professionnelles et de méthodes uniques de déploiement de comptes d'épargne, de crédit et d'autres services financiers à petite échelle.

Le nombre de nouvelles banques de microfinance a augmenté rapidement depuis 2006 avec la création de nombreux réseaux de microfinance commerciale. Ces réseaux sont structurés en tant que société holding de microfinance dont le commanditaire ou le principal actionnaire fournit l'expertise technique, tandis que d'autres investisseurs visant des objectifs similaires, dont des institutions de financement du développement et des

bailleurs de fonds bilatéraux, apportent diverses formes de financement. Outre leur apport en capital, les actionnaires fournissent généralement des subventions au partenaire technique, souvent un réseau étranger, en vue de développer la capacité de l'institution ainsi que les produits et les canaux associés, de financer une analyse critique des besoins financiers des bénéficiaires cibles et de recruter et former le personnel local. Au fil du temps, les employés locaux sont formés pour reprendre la quasi-totalité des fonctions dans les nouvelles banques.

Les sociétés holding fournissent des services standardisés à leurs filiales, tels que l'appui à la collecte de fonds, l'aide à la négociation des accords de prêt et d'actionnaires, ainsi que l'appui à la solidité des systèmes d'information, au développement de produits, à l'audit et aux programmes de formation pour les cadres intermédiaires et supérieurs. Le modèle de réseau de microfinance commerciale est fondé sur les principes de responsabilité sociale, de transparence, d'efficacité et de rentabilité pérenne. Les banques appartenant à la même société holding sont intégrées dans un réseau mondial dans lequel sont échangés idées et retours d'expériences et sont exploitées des synergies. Tous les établissements du réseau sont sous la même marque et adhèrent à un ensemble commun de normes éthiques, environnementales et professionnelles (voir encadré 7.12).

La création d'une nouvelle institution se déroule en trois étapes :

• *L'étape de lancement* : il s'agit de créer une IMF entièrement nouvelle, d'obtenir une licence, de développer les capacités initiales et de lancer les opérations. À ce stade, la gestion est en grande partie prise en charge par du personnel détaché par le partenaire technique ou l'actionnaire. La nouvelle banque bénéficie du soutien du partenaire technique en termes de formation continue et de renforcement des capacités. Idéalement, un partenariat local est également établi à ce stade.

• *L'étape de développement institutionnel* : à ce stade, il s'agit d'étendre progressivement le réseau d'agences. Le seuil de rentabilité opérationnelle devrait être atteint au cours de la troisième ou quatrième année d'exploitation. Le financement de l'assistance technique est maintenu mais réduit, l'équipe de gestion et le personnel local ayant été formés et les systèmes adéquats ayant été déployés.

• *Pérennité et avancement* : une seconde injection de capital est prévue au cours de la cinquième ou sixième année d'exploitation afin de soutenir la croissance de la banque. Le personnel local assume alors la majorité des postes de direction et la banque absorbe les coûts des cadres expatriés, le cas échéant.

Encadré 7.12

Réseaux de microfinance et IMF commerciales

ProCredit, qui le premier réseau de microfinance commerciale, a lancé ses opérations en Europe centrale et orientale. En 2011, le groupe ProCredit se composait de 21 banques opérant dans les économies en transition et les pays en développement en Europe orientale, en Amérique latine et en Afrique. S'inspirant de la réussite du modèle de réseau, de nombreux autres réseaux de microfinance commerciale ont été créés entre 2005 et 2007, et notamment AccessHolding, MicroCred et Advans. Ces réseaux visaient essentiellement à combler les lacunes du marché dans certains pays parmi les moins bancarisés. Sur l'ensemble des réseaux, plus de 20 banques de microfinance totalement nouvelles ont été créées en Afrique entre 2006 et 2010, en grande partie grâce au soutien de la Société financière internationale (SFI) et de la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW).

AccessHolding est une société holding de microfinance commerciale qui se consacre à investir dans des banques de microfinance à travers une combinaison de capital-investissement et de services rendus par son partenaire technique LFS Financial Systems GmbH. Elle cible tout particulièrement les banques en phase d'amorçage ou de démarrage. En collaboration avec d'autres partenaires, elle transforme des institutions de microcrédit non bancaires existantes et crée de nouvelles banques multiservices de microfinance. Au fil du temps, AccessHolding est en train de passer d'une société holding d'IMF à une société mère exerçant le contrôle sur un réseau mondial de banques de microfinance sous une marque commune. En décembre 2011, la société AccessHolding disposait de 498,8 millions d'euros d'actifs et avait investi dans sept banques de microfinance en Azerbaïdjan, au Liberia, à Madagascar, au Nigeria, au Tadjikistan, en Tanzanie et en Zambie. Il s'agit d'entités réglementées, détenant une licence de banque commerciale ou une licence spéciale de banque de microfinance.

Source : Access Holdings (http://www.accessholding.com) ; ProCredit (http://www.procredit-holding.com).

Les accords de représentation et partenariats

La troisième méthode permettant de s'engager dans la microfinance consiste à fournir des services par l'intermédiaire d'une agence plutôt que de manière directe. Des accords de représentation mandant-mandataire ont lieu lorsqu'une banque commerciale forme un partenariat avec une organisation de microfinance ou un autre prestataire de services financiers en vue de fournir des services aux clients de la microfinance pour le compte de la banque.

Dans ce modèle, les clients de la microfinance ne s'engagent pas directement auprès de la banque, mais plutôt auprès de l'organisation partenaire en agissant en son nom. L'agent se charge de la commercialisation, des ventes et du service (l'essentiel du contact direct avec le client), tandis que les prêts et l'épargne sont inscrits au bilan de la banque. Le modèle

fonctionne généralement selon le principe de la rémunération des services, l'agent étant payé par la banque pour chaque nouveau prêt ; un système d'incitations vise à assurer la qualité des prêts. Dans le cadre d'un accord de représentation, les principaux changements au sein de la banque se produisent au niveau de la direction, qui doit intégrer les actifs de la microfinance dans la stratégie et dans la structure globale des coûts de la banque.

Les organisations de microfinance agissant en qualité d'agents pour le compte des banques peuvent offrir présence physique, expérience et agilité en vue d'atteindre les populations à faible revenu et les évaluer de manière efficace, alors que les banques offrent des sources de financement à plus long terme et à moindre coût. Pour les IMF, les relations mandant-mandataire permettent d'accroître leurs revenus, tout en développant les services financiers destinés à leurs clients (Miller, 2011). Certains accords de représentation sont initiés par l'organisation de microfinance plutôt que par la banque commerciale, tandis que d'autres sont hybrides, en ce sens que seulement certains services sont gérés par l'institution mandataire.

Parfois, plusieurs fournisseurs de services financiers (le plus souvent des banques ou des sociétés de transfert d'argent) prennent part à une relation mandant-mandataire, permettant ainsi aux clients d'effecteur des opérations lorsqu'ils ne peuvent pas accéder à leur principal fournisseur. Il s'agit dans ce cas de « correspondants bancaires » : une banque fournit des services pour le compte d'une autre banque située dans une ville ou dans un pays différent. Un correspondant bancaire effectue généralement des opérations commerciales, accepte des dépôts et rassemble des documents au nom d'une banque ou institution financière tierce. Parmi les services de correspondant bancaire peuvent figurer par ailleurs la gestion de trésorerie, des services de crédit ou des opérations de change.

Les services de correspondant bancaire peuvent permettre à une institution financière d'étendre sa couverture géographique, tout en diminuant les coûts de transaction pour les clients utilisant l'infrastructure existante des institutions partenaires. Il est possible de recourir à des prestations de correspondants bancaires pour proposer des services aux clients sans avoir à investir dans une infrastructure physique qui peut s'avérer trop coûteuse pour un petit fournisseur.

Par exemple, des sociétés de transfert d'argent telles que Western Union ou MoneyGram disposent souvent de kiosques ou de guichets au sein d'agences bancaires (ou d'IMF). De manière générale, chacun des partenaires continue à exercer ses activités séparément, mais bénéficie de la possibilité de partager les coûts des agences et a accès à un nombre plus élevé et plus varié de clients. Un autre exemple est le partenariat entre de nombreux fournisseurs de petite taille, des IMF ou des COOPEC par exemple, et une grande banque ou un groupe bancaire pour négocier l'accès au réseau de GAB d'un fournisseur d'une taille plus importante (voir encadré 7.13).

Encadré 7.13

Établir des liaisons entre différents types d'institutions

SACCO Link est un partenariat établi au Kenya qui a permis de resserrer les liens au sein du secteur financier formel. Le service SACCO Link a permis aux COOPEC (*SACCO* en anglais) d'améliorer le niveau de sophistication des services financiers proposés à leurs membres. La carte de débit SACCO Link permet à ses titulaires d'accéder à leur argent *via* les GAB de la Co-Operative Bank du Kenya ainsi qu'à travers tous les GAB acceptant les Visa. Elle relie de nombreux membres des coopératives rurales au secteur financier global. Les COOPEC financent la connexion, les actualisations logicielles et le système de pont permettant de se connecter au système de la banque (intégrateur).

Source : Co-Operative Bank of Kenya, 2008.

Les compagnies d'assurance

La micro-assurance est un domaine relativement nouveau au sein de la microfinance et en est encore à la phase d'apprentissage. Le chapitre 11 fournit une analyse approfondie des produits et services de micro-assurance et aborde certaines questions et défis relatifs à la prestation de services de micro-assurance. Cette partie décrit les principaux types de prestataires d'assurance actifs dans le domaine de la micro-assurance [1].

Les fournisseurs d'assurance sous statut d'ONG

Les fournisseurs d'assurance sous statut d'ONG comprennent des organisations de développement, des syndicats, des fédérations et des IMF qui fournissent des services de micro-assurance (Roth, McCord et Liber, 2007). Ils interagissent directement avec des communautés pauvres et bénéficient donc d'une certaine proximité avec ce marché. La plupart exercent leur activité sans avoir la licence qui leur permet de proposer des services d'assurance et sont hors du champ d'application de la réglementation que les assureurs commerciaux doivent respecter. Ils ne sont pas focalisés sur la rentabilité, ce qui les rend plus flexibles et davantage enclins à proposer de nouveaux produits de micro-assurance. Les fournisseurs d'assurance sous statut d'ONG ont traditionnellement été le plus grand fournisseur de micro-assurance maladie par exemple, notamment en réponse à une demande toujours présente et parce que le financement des assurances maladie est populaire parmi les bailleurs de fonds.

1. Cette partie est un résumé de Roth, McCord et Liber (2007).

Les mutuelles d'assurance

Les mutuelles d'assurance sont des organisations mutualistes à but non lucratif, souvent détenues par des syndicats ou des coopératives de crédit. Elles se distinguent des autres groupes à caractère communautaire, tels que les sociétés de pompes funèbres (voir chapitre 6), par une gestion professionnelle et elles sont généralement supervisées en vertu d'une réglementation autre que celle de l'assurance. Elles ont l'avantage d'opérer dans des zones à faible revenu et ont une certaine expérience dans les activités financières, les décaissements et la caractérisation des sinistres. Les mutuelles sont les troisièmes plus grands fournisseurs de micro-assurance, après les assureurs commerciaux et les ONG (Roth, McCord et Liber, 2007).

Les assureurs *takaful* sont des organisations d'assurance qui opèrent selon des principes de la finance islamique. Un assureur *takaful* ne peut investir que dans des actifs qui ne génèrent pas d'intérêts et, à ce titre, fonctionnent essentiellement comme une mutuelle à but non lucratif. Les assureurs *takaful* qui fournissent des services de micro-assurance sont toutefois peu nombreux.

Les compagnies d'assurance commerciale

Les assureurs commerciaux sont des assureurs à but lucratif, réglementés en vertu de diverses lois sur l'assurance, spécifiques à chaque pays. Les sociétés d'assurance sont gérées par des professionnels et tenues de maintenir des provisions conformes à la réglementation. Les assureurs commerciaux fournissent une variété de produits d'assurance par le biais de structures de vente et de prestation établies et sont à même de distribuer des services de micro-assurance à très grande échelle. Cependant, outre le besoin de modifier leurs produits pour les adapter aux clients à faible revenu et améliorer leur efficacité-coût, les assureurs doivent faire face à un défi plus important qui est celui de créer un climat de confiance entre l'assureur et le client. Les assureurs commerciaux, en particulier, ne sont pas toujours habitués à faire l'effort supplémentaire qui est nécessaire pour s'assurer que les clients comprennent le service et perçoivent la valeur de la micro-assurance. Les fournisseurs de micro-assurance ont besoin de comprendre les profils de risque des clients ainsi que les mesures de tolérance et d'atténuation des risques qu'appliquent les personnes pauvres, ce qui rend la prestation de services de micro-assurance beaucoup plus difficile que l'assurance traditionnelle.

À la différence des produits généralistes de crédit et d'épargne, les produits d'assurance font habituellement intervenir plusieurs acteurs : l'assureur et le canal de distribution. L'assureur assume le risque, finalise le travail de conception des primes et des produits et, au bout du compte, verse les indemnités. Le canal de distribution vend le produit et assure le service après-vente (Roth, McCord et Liber, 2007).

La vente de produits d'assurance, la collecte des primes et le service aux assurés pour le règlement des sinistres peuvent être réalisés par l'assureur lui-même (au travers de sa division vente directe) ou par des tiers jouant le rôle de canal de distribution – par exemple des IMF, des coopératives financières, des agents indépendants, des Églises, des bureaux de poste, des gouvernements, des entreprises de pompes funèbres ou des détaillants. Selon les pays, la réglementation peut affecter les canaux de distribution de différentes manières.

Par exemple, même si une IMF n'a pas la capacité de proposer des services d'assurance ou n'est pas légalement autorisée à le faire, elle peut agir en qualité d'agent pour le compte d'une grande compagnie d'assurance, lui offrant un accès direct aux clients (voir encadré 7.14). Les responsabilités sont partagées dans le cadre de ce type de partenariats, l'assureur étant en charge de la conception des produits et de la gestion des risques tandis que l'IMF met à profit ses relations clients et son assise géographique. Dans ces cas, l'IMF gère la relation client, les ventes, l'encaissement des primes, l'administration des polices ainsi que l'évaluation et le règlement des sinistres, tandis que le fournisseur de micro-assurance est responsable de la conception et du développement des produits (Roth, McCord et Liber, 2007). Dans certains cas, un fournisseur de services tiers (un fournisseur de soins de santé par exemple) peut également être impliqué.

Les IMF dotées de processus organisationnels et de systèmes de traitement opérationnels solides peuvent gérer les polices pour le compte des assureurs. Cependant, les carences constatées dans ces domaines peuvent être exacerbées par la responsabilité de gestion des polices de micro-assurance (Roth, McCord et Liber, 2007). Ces relations requièrent d'investir beaucoup de temps pour instaurer un climat de confiance, renforcer les compétences et pour fournir du soutien.

Les assureurs commerciaux ont également accès à la réassurance. La réassurance est un outil de gestion des risques par lequel une compagnie d'assurance s'assure auprès d'une autre compagnie d'assurance. Les réassureurs assurent les assureurs contre les risques de catastrophes ou les pertes excessives ; il s'agit d'une pratique de plus en plus courante parmi les micro-assureurs même si, à ce jour, les réassureurs ne jouent pas un rôle très important, le montant des sinistres étant très faible (Roth, McCord et Liber, 2007).

Encadré 7.14

Allianz en Afrique de l'Ouest

Pour atteindre le marché à faible revenu, Allianz, une compagnie commerciale d'assurance, cherchait des partenaires disposant de réseaux établis dans les zones rurales. Elle a uni ses efforts à ceux de PlaNet Guarantee, un courtier international qui promeut la micro-assurance à travers l'Afrique. PlaNet Guarantee a négocié neuf partenariats pour le compte d'Allianz dans différents pays africains. Les partenaires sont des IMF qui sécurisent leurs crédits à l'aide de couvertures standards par des assurances temporaires décès. CAURIE, le partenaire d'Allianz au Sénégal, accorde du crédit à 21 000 femmes dans 275 banques villageoises. Dans chacune de ces banques villageoises, les femmes sont réparties en groupes de solidarité composés de 3 à 10 membres. Pour éviter aux groupes le fardeau que peut représenter l'éventuel décès d'un membre, l'IMF a intégré à son produit une assurance temporaire décès obligatoire.

Dans le cadre de ce nouveau service, les agents de crédit de CAURIE ont dû apprendre à expliquer la micro-assurance. Ils ont constaté qu'il était plus difficile d'expliquer le bénéfice que présente l'assurance que le bénéfice apporté par le crédit étant donné que les clients paient à l'avance pour un événement futur spécifique qui pourra se produire ou pas, en l'occurrence le décès d'un assuré. Si cet événement ne se produit pas, aucun paiement n'aura lieu. En outre, les clients doivent avoir confiance en le fait que l'assureur tiendra sa promesse. Les contrats formels ont peu de valeur dans les villages, où les gens n'ont souvent pas d'adresse, ne possèdent parfois pas de carte d'identité, ne connaissent pas leurs droits et ne pourraient pas les faire valoir s'ils les connaissaient. Il s'agit d'une véritable « chaîne de confiance » : Allianz se fie à la connaissance qu'a PlaNet Guarantee des IMF locales et sa capacité à gérer la micro-assurance ; PlaNet Guarantee place sa confiance dans la fiabilité d'Allianz ; CAURIE s'en remet aux conseils de PlaNet Guarantee ; les agents de crédit font confiance à CAURIE ; et les femmes des banques villageoises se fient à leurs agents de crédit. Les informations sur l'assurance et les produits d'Allianz sont transmises le long de cette chaîne.

Pour améliorer les services fournis à l'avenir, PlaNet Guarantee et Allianz ont pris l'initiative de nouer un dialogue avec 300 clients de microcrédit à travers des ONG locales. Les clients aident les agents de crédit à comprendre leurs besoins au-delà de l'assurance-décès individuelle, par exemple en termes de couverture en cas de décès d'un membre de la famille et des coûts des funérailles ou des dépenses de santé allant de pair avec un tel décès. Ces informations permettent à Allianz de développer de nouveaux produits qui vont créer de la valeur ajoutée pour ces clients. Au Sénégal, Allianz a ajouté un composant relatif aux moyens de subsistance à son produit d'assurance-vie : l'assurance verse une somme fixe chaque jour que l'emprunteur est incapable de travailler afin de couvrir sa perte de revenu. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une assurance maladie à part entière, le montant de l'indemnité journalière est suffisant pour couvrir de modestes frais médicaux.

Source : Allianz, 2010.

Les fournisseurs de services de paiement

Les services de paiement font référence aux transferts électroniques de fonds et sont parfois aussi appelés transferts d'argent, services de transfert, opérations de transfert ou encore monnaie électronique (sur téléphone mobile), ou, tout simplement, paiements. Bien qu'il existe des services de paiement non électroniques (par exemple, quand un coursier est utilisé pour transporter des liquidités à un tiers, comme expliqué dans le chapitre 6), pour les fournisseurs institutionnels, la notion de services de paiement ne se réfère qu'au transfert électronique de fonds entre deux parties.

La monnaie électronique ou les produits de monnaie électronique (services de paiement électroniques ou mobiles) sont proposés par de nombreux types de fournisseurs, y compris des sociétés de transfert d'argent, des bureaux de poste, des banques ou d'autres institutions financières formelles ainsi que, plus récemment, par le biais d'Internet ou d'ORM et d'autres fournisseurs tiers. Ces services de paiement requièrent généralement l'utilisation d'un lieu physique pour les décaissements et les encaissements où le client qui souhaite effectuer un transfert apporte des espèces auprès du prestataire de services ou d'un agent affilié.

Les sociétés de transfert d'argent sont des réseaux commerciaux qui transfèrent des fonds à l'échelle nationale et internationale à la demande des personnes qui sont exclues du système bancaire ou qui préfèrent ne pas utiliser le système bancaire formel ou les systèmes informels. Ils transfèrent des fonds à travers des réseaux de transfert électronique de fonds (TEF). L'expéditeur se rend dans le point de vente de la société de transfert ou d'un agent, dépose le montant à transférer et paie les frais. Les fonds sont ensuite transférés et le destinataire est informé par téléphone ou SMS. Le destinataire peut alors percevoir le montant du transfert sur simple preuve de son identité dans tout point de vente ou dans toute agence du représentant de la société de transfert d'argent. L'ensemble des grandes sociétés de transfert d'argent fonctionnent de la même manière, disposant d'une base de données centrale qui relie tous les agents et les membres du personnel de l'entreprise répartis dans divers endroits, y compris les succursales (qui sont généralement les leurs) et de vastes réseaux de partenaires – banques, agences postales, IMF, agences de voyages, bureaux de change, épiceries, magasins de proximité et autres détaillants.

Les services de transfert d'argent ont été très rentables depuis bien avant l'avènement d'Internet et de la téléphonie mobile (voir encadré 7.15). Bien que les marges bénéficiaires de ces services aient diminué et que les clients bénéficient d'autres options grâce aux innovations dans le domaine des télécommunications, les sociétés de transfert d'argent restent un fournisseur de services financiers important. Les bureaux de transfert sont largement accessibles et le service est efficace et pratique, les formalités étant réduites au minimum. Malgré leur coût élevé, les services de transfert d'argent sont souvent la seule option à la disposition des clients non bancarisés qui ne peuvent ou ne souhaitent pas avoir recours aux systèmes informels ou qui ne sont pas à l'aise avec les transferts d'argent sur téléphone mobile.

Encadré 7.15

Western Union et MoneyGram

Deux des principaux acteurs du secteur du transfert d'argent sont Western Union et MoneyGram. En 2012, Western Union avait environ 510 000 points de service d'agents répartis dans 200 pays et territoires, permettant aux consommateurs d'envoyer de l'argent dans le monde entier à travers des points de vente ou des points de service d'agents, y compris dans des magasins de proximité, des kiosques et des agences postales. De même, MoneyGram disposait en 2012 de plus de 275 000 sites dans 194 pays. Chacune de ces deux sociétés a réalisé d'importants bénéfices.

Aussi bien Western Union que MoneyGram ont augmenté le nombre de points de vente de détail et de points de services d'agent dans les pays en développement, tout en ciblant les membres des communautés de la diaspora qui envoient fréquemment de l'argent dans leurs pays d'origine. Les travailleurs migrants à la recherche d'opportunités économiques dans des zones urbaines loin de chez eux sont un marché cible naturel parce que de nombreux travailleurs migrants n'utilisent pas les banques.

Sources : Isern, Deshpande et Van Doom, 2005 ; wikipedia.org/wiki/moneygram ; https://corporate.westernunion.com/index.html.

Les bureaux de poste proposent des paiements transfrontaliers électroniques appelés virements *giro*. Les clients souhaitant effectuer un transfert de ce type doivent le faire à partir d'un bureau de poste. Le destinataire peut recevoir les fonds sur un compte postal, un compte bancaire ou les percevoir en espèces. Les transferts giro tirent parti du fonds de roulement du système postal, et bien que les temps de transfert puissent être relativement longs (de deux à quatre jours), les frais sont généralement inférieurs à ceux des banques (Frankiewicz et Churchill, 2011).

Les banques réalisent la plupart des opérations de transfert et de paiement par le biais des comptes courants (voir chapitre 12). Les opérations sur comptes courants peuvent être effectuées en utilisant des instruments négociables tels que des chèques ou des mandats et, comme c'est le cas d'autres produits financiers, peuvent également être accessibles par le biais de divers canaux de distribution, tels que les cartes de débit, les GAB ou les téléphones mobiles. Les banques commerciales facilitent également les transferts électroniques de fonds vers d'autres comptes bancaires. Il s'agit là d'un service qui est généralement coûteux et les personnes n'ayant pas de compte bancaire n'y ont généralement pas accès.

Bien que les fournisseurs traditionnels de services de transactions électroniques soient des institutions financières réglementées, des coopératives de crédit, des bureaux de poste ou des sociétés commerciales de transfert d'argent, au cours de la dernière décennie, plus de cent services de transferts d'argent utilisant des technologies de téléphonie mobile ont été déployés dans des pays en développement, ce qui semble démontrer

qu'il existe un intérêt commercial important des ORM à offrir des services de paiements sur téléphone portable [1]. Les ORM deviennent des acteurs importants au sein de l'écosystème financier aussi bien en tant que canal permettant de fournir des produits et des services financiers par le biais de la téléphonie mobile que comme fournisseur de services de transfert d'argent à part entière. Ils sont appelés à devenir de plus en plus pertinents au fur et à mesure qu'ils gagnent en expérience et que le secteur évolue.

Si la réglementation kényane permet aux ORM de proposer des services de paiement aux clients qui n'ont pas de compte bancaire, ailleurs (en Inde, au Pakistan et au Bangladesh, par exemple) les banques centrales exigent que l'ensemble des paiements effectués par le biais de la téléphonie mobile soient effectués par les banques – en d'autres termes, les utilisateurs de monnaie électronique sur téléphone mobile sont des clients de la banque et l'appareil mobile est un canal de distribution pour des opérations qui sont effectuées par le biais de comptes détenus à la banque (voir chapitre 12). Il faut ajouter à cette liste les fournisseurs tiers qui ne sont ni des institutions financières ni des ORM et qui sont également en train de progressivement devenir des fournisseurs de services de paiement, par exemple bKash au Bangladesh et Sub-K en Inde. Bien qu'ils assurent une interface directe avec les clients, ils sont abordés au chapitre 12 ; il est en effet difficile de les différencier en tant que fournisseurs ou comme plateformes de distribution puisque, par définition, ils doivent établir des partenariats avec d'autres fournisseurs pour proposer leurs services.

Références et lectures supplémentaires

* Principaux ouvrages permettant d'approfondir le sujet.

ADB (Asian Development Bank) (2007), « Proposed Loan. Mongolia: Khan Bank. Report and Recommendation of the President to the Board of Directors », Project, n° 41911, ADB.

Allianz (2010), « Learning to Insure the Poor », rapport de micro-assurance, Allianz, München.

Branch B. (2005), « Working with Savings and Credit Cooperatives », Donor Brief, n° 25, CGAP, Washington, août.

Bruhn M. et Love I. (2009), « The Economic Impact of Banking the Unbanked: Evidence from Mexico », Policy Research Paper, n° 4981, Banque mondiale, Washington.

BSP (Bangko Sentral ng Pilipinas) (2011), « BSDP Grants Microinsurance License to Two Rural Banks », communiqué de presse, BSP, 22 décembre.

*Christen R.-P. et Mas I. (2009), « It's Time to Address the Microsavings Challenge, Scalably », *Enterprise Development and Microfinance*, vol. 20, n° 4, p. 274-285.

*Christen R.-P., Rosenberg R. et Jayadeva V. (2004), « Financial Institutions with a 'Double Bottom Line': Implications for the Future of Microfinance », Occasional Paper, n° 8, CGAP, Washington, juillet.

1. GSMA Mobile Deployment Tracker (http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/tracker).

Co-Operative Bank of Kenya (2008), « Africa Technical Workshop », présentation PowerPoint, 26 novembre.

DAI (2007), « Khan Bank: Bank Management Support » – http://dai.com/our-work/projects/mongolia%E2%80%94khan-bank-bank-management-support.

*De Noose C. (2007), « Bringing the Hidden Giants to the Footlight: The Role of Savings and Retail Banks in Increasing the Level of Access to Financial Services », *Microbanking Bulletin*, n° 15, automne.

FMO (Banque de développement des Pays-Bas) (2006), *Guidelines for Consumer Finance*, mémorandum, FMO, 6 juillet.

*Frankiewicz C. et Churchill C. (2006), *Making Microfinance Work: Managing for Improved Performance*, BIT, Genève.

Frankiewicz C. et Churchill C. (2011), *Making Microfinance Work: Managing Product Diversification*, BIT, Genève.

*Helms B. (2006), « Access for All: Building Inclusive Financial Systems », Banque mondiale et CGAP, Washington.

India Microfinance Editorial Team (2009), « NBFC – Frequently Asked Questions – RBI », *India Microfinance Business News*, billet de blog, Delhi, 7 avril.

Isern J., Deshpande R. et Van Doom J. (2005), « Crafting a Money Transfers Strategy: Guidance for Pro-Poor Financial Service Providers », Occasional Paper, n° 10, CGAP, Washington.

Johnson S. (2004), « 'Milking the Elephant': Financial Markets as Real Markets in Kenya », *Development and Change*, n° 35, vol. 2, p. 249-275.

Johnson S., Malkamaki M. et Wanjau K. (2005), « Tackling the 'Frontiers' of Microfinance in Kenya: The Role of Decentralized Services », Decentralized Financial Services, Nairobi.

Jones L. et Miller C. (2010), *Agricultural Value Chain Finance: Tools and Lessons*, FAO, Rome.

Ledgerwood J. et White V. (2006), *Transforming Microfinance Institutions: Providing Full Financial Services to the Poor*, Banque mondiale, Washington.

Linder C. avec la contribution de George D. (2010a), « Who Says You Can't Do MicroSavings in India? Part 1: Community-Based/Owned », Briefing Note, n° 45, MicroSave India.

Linder C. avec la contribution de George D. (2010b), « Who Says You Can't Do MicroSavings in India? Part 2: Conventional Finance », Briefing Note, n° 46, MicroSave India.

Miller C. (2011), « Microfinance and Crop Agriculture: New Approaches, Technologies and Other Innovations to Address Food Insecurity among the Poor », document de travail commandité pour le Sommet mondial du microcrédit 2011, Valladolid, 14 au 17 novembre.

Nair A. et Fissha A. (2010), « Rural Banking: The Case of Rural and Community Banks in Ghana » in: Kloeppinger-Todd R. et Sharma M. (éd.), *Innovations in Rural and Agriculture Finance*, Focus, n° 18, Brief, n° 5, International Food Policy Research Institute et Banque mondiale, Washington.

Ritchie A. (s. d.), « Typology of Microfinance Service Providers », Version 1.3., Banque mondiale, Washington.

Robinson M. et Anyango E. (2003), « Report on Kenya Post Office Savings Bank: MicroSave Africa Mid-Term Review », MicroSave, Nairobi.

*Roth J., McCord M. et Liber D. (2007), *The Landscape of Microinsurance in the World's 100 Poorest Countries*, MicroInsurance Centre, Appleton, WI.

Segal A.-I., Chu M. et Herrero G.-A. (2006), « Patrimonio Hoy: A Financial Perspective », étude de cas, Harvard Business School, Cambridge, MA.

Seibel H.-D. et Ozaki M. (2009), « Restructuring State-Owned Financial Institutions: Lessons from Bank Rakyat Indonesia », Asian Development Bank, Mandaluyong City, Philippines.

*WOCCU (World Council of Credit Unions) (2011), « What Is a Credit Union? » – http://www.woccu.org/about/creditunion/.

Wright G.-A.-N., Koigi N. et Kihwele A. (2006), « Teaching Elephants to Tango: Working with Post Banks to Realise Their Full Potential », MicroSave, Nairobi.

*WSBI (World Savings Banks Institute) (2010), « A WSBI Roadmap for Postal Financial Services Reform and Development », WSBI, Bruxelles, juin.

*Young R. et Vogel R. (2005), « State-Owned Retail Banks (SORBs) in Rural and Microfinance Markets: A Framework for Considering the Constraints and Potential », Development Alternatives, Inc., Maryland.

TROISIÈME PARTIE

Les services financiers et leurs canaux de distribution

Chapitre 8

Les services d'épargne [1]

Joanna LEDGERWOOD

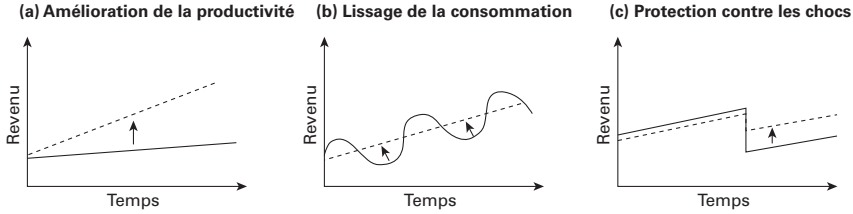
« *Pour être capable de mobiliser l'épargne volontaire du public, une institution de microcrédit ne peut pas se limiter à ajouter quelques produits de plus à son offre. Si elle y parvient, cela change inévitablement et irréversiblement sa structure, mais pas sa mission. Les IMF qui ne sont pas prêtes à encourir de tels changements ne devraient pas se lancer dans la collecte de l'épargne auprès du public. Celles qui sont au contraire disposées et aptes à opérer les changements nécessaires pour surmonter les risques peuvent considérablement améliorer la portée de leurs services d'intermédiation financière de façon profitable et peuvent servir de modèles à d'autres institutions du secteur.* » Robinson (2006).

La demande en services d'épargne est diversifiée et forte. Une épargne modeste mise à l'abri en lieu sûr peut constituer une ressource permettant de gérer des besoins de consommation, de lisser des revenus irréguliers, de couvrir les dépenses de santé et d'éducation ou encore de fournir le capital nécessaire pour investir dans des actifs immobiliers ou dans de nouveaux outils et opérations permettant d'améliorer la productivité et contribuant à l'accroissement des revenus. L'épargne permet aussi de faire face aux chocs, fournissant des ressources en temps de crise (figure 8.1). Force est de constater que depuis quelques années le volume de la demande et la préférence prononcée des consommateurs pour des services d'épargne sûrs et pratiques remettent en question l'opinion largement répandue selon laquelle les pauvres n'épargnent pas.

« *Les pauvres ont besoin de services d'épargne qui leur permettent (1) de déposer fréquemment des sommes d'un montant faible et variable, et*

1. Cheryl Frankiewicz a contribué à la rédaction de ce chapitre.

Figure 8.1 – *Comment l'épargne peut améliorer la vie des pauvres*



Note : la ligne en pointillé indique les flux financiers tels qu'ils sont quand les individus ont accès à des services d'épargne.

Source : Christen et Mas 2009.

(2) de disposer de sommes plus importantes à court, moyen ou long terme. » (Rutherford, 2009). Comme tout un chacun, les pauvres demandent un portefeuille de produits d'épargne qui offre différentes modalités d'accès et génère différents rendements (CGAP, 2005, p. 3). Dans certains cas, les pauvres ont besoin de services d'épargne à forte liquidité optimale, notamment pour faire face aux situations d'urgence ou pour profiter d'opportunités d'investissement. Pour d'autres besoins, ils préfèrent des solutions illiquides pour protéger leur épargne et instaurer une certaine discipline, tout particulièrement lorsqu'ils économisent pour acquérir un actif ou couvrir une dépense à venir, des frais de scolarité par exemple. Les services d'épargne permettent également de mettre à l'abri les économies, ce qui revêt beaucoup d'importance s'agissant des sommes reçues en une fois au moment des récoltes ou de transferts d'argent par des membres de la famille travaillant à l'étranger ou en ville par exemple (CGAP, 2005).

Ce chapitre donne un aperçu des services d'épargne, principalement depuis la perspective des institutions et en mettant l'accent sur les capacités nécessaires, la clientèle servie et la complexité accrue des opérations de collecte des dépôts ; il fournit également une brève analyse de produits d'épargne. Il intéressera les praticiens, les bailleurs de fonds et les autorités réglementaires, en particulier ceux qui s'intéressent au développement des services d'épargne destinés aux pauvres.

Les services d'épargne au sein de la communauté

Les pauvres accordent plus d'importance aux critères de commodité, de facilité d'accès et de sécurité qu'aux critères de rentabilité, la proximité étant le critère principal. C'est pourquoi les épargnants pauvres ont toujours persisté à privilégier les services d'épargne proposés par le secteur informel. Les banques disposent généralement d'une infrastructure rurale limitée, nombreuses étant celles qui ont du mal à desservir de manière rentable les petits épargnants, souvent isolés. En outre, pour accéder aux services d'épargne des institutions formelles, les clients doivent souvent

perdre beaucoup de temps et s'exposer à des coûts de transaction élevés, notamment en termes de transport, d'identification, d'enregistrement et de coûts d'opportunité. Il ne faut pas non plus oublier que, compte tenu de leurs revenus modestes et irréguliers, les personnes pauvres économisent par petits montants à la fois, ce qui rend les coûts de transaction proportionnellement d'autant plus importants. Certains produits sont assortis de procédures et d'exigences que les populations pauvres ont du mal à respecter, notamment en matière de solde minimum ou d'identification formelle. Les installations et les procédures bancaires peuvent intimider les épargnants pauvres et leur donner le sentiment de ne pas être respectés (Frankiewicz et Churchill, 2011). Malgré les inconvénients que présentent les mécanismes informels d'épargne, de nombreuses femmes et hommes pauvres continuent d'y avoir recours en raison des difficultés d'accès aux fournisseurs du secteur formel (voir encadré 8.1 ; voir aussi chapitre 2).

Encadré 8.1

Modèles d'épargne en Inde

Selon une étude de modèles d'épargne réalisée en Inde par MicroSave et par la Société financière internationale, les épargnants se heurtent à un certain nombre de défis, parmi lesquels la volatilité des flux de trésorerie, des dépenses imprévues et des événements imprévus tels que la maladie et les catastrophes naturelles. À travers une analyse de l'offre et de la demande d'options d'épargne des personnes pauvres en Inde, l'étude a permis de mettre en évidence les défis et les possibilités réglementaires et opérationnelles pour les institutions financières et les plateformes de services bancaires mobiles qui desservent le marché à faible revenu. Selon l'étude, près de 75 % des opportunités d'épargne ne sont pas planifiées et restent cantonnées au secteur informel parce que celui-ci est plus commode et plus accessible. Bien que la densité du réseau d'agences bancaires en Inde soit raisonnable, le taux d'utilisation est faible en raison de mauvaises expériences personnelles avec les banques, de la méfiance vis-à-vis du système bancaire, du manque d'accessibilité (notamment les coûts de transport et de transaction et le temps perdu sont considérés comme des obstacles) et de la complexité des procédures d'ouverture de compte. De ce fait, la grande majorité de l'excès de liquidité reste dans le secteur informel.

Lorsque les personnes sondées ont été interrogées sur les raisons pour lesquelles elles n'épargnaient pas, la raison la plus fréquemment citée a été la volatilité des flux de trésorerie. Les dépenses imprévues, des événements imprévus, tels que la maladie ou une catastrophe naturelle, et l'absence de solution appropriée pour mettre l'épargne à l'abri, figuraient également parmi les raisons fréquemment citées. Les opportunités d'épargne sur une base régulière et structurée étaient très appréciées par les personnes participant à l'étude. Les chercheurs ont pu identifier sept caractéristiques clés influençant la performance des prestataires de services mobilisant des dépôts : la sécurité, les intérêts, la proximité, la liquidité/possibilité de retrait, l'acceptation d'une épargne modeste, le dépôt à terme et la possibilité d'économiser de petits montants sur une base régulière.

Source : Sadana *et al.*, 2011.

Conserver ses économies sous forme de liquidités chez soi ou confiées à un voisin ou un ami reste la forme la plus liquide et la plus accessible d'épargne, mais aussi la plus exposée à la tentative de dépenses imprévues ou inutiles et au risque de vol. Pour éviter ces écueils, beaucoup décident de constituer une épargne en nature, en stockant céréales, animaux ou bijoux, ou en recourant aux services de clubs d'épargne ou de collecteurs de dépôts de la communauté locale.

Les femmes se constituent souvent, avec un voisin, une réserve de denrées alimentaires (tel du riz) en vue d'une utilisation ultérieure, en cas de pénurie. Il s'agit généralement d'arrangements réciproques entre des ménages qui reposent sur la confiance et le capital social présent au sein des communautés. Les animaux constituent également une forme répandue d'épargne, susceptible de générer des revenus dans le court terme procédant de la vente de produits tels que du lait, des œufs ou de la laine. Par ailleurs, les animaux peuvent être vendus pour venir en support de besoins de sommes d'argent dans le moyen terme. Néanmoins, l'épargne en nature n'est pas toujours très sûre ni très liquide du fait de la fluctuation de la demande et de la valeur. Elle implique par ailleurs des coûts, qui viennent s'ajouter aux pressions financières que subissent déjà les ménages, les animaux ayant besoin de nourriture, d'eau, de pâturages et d'abris. Dans de nombreuses cultures, l'acquisition de bijoux figure parmi les moyens d'épargne populaires car les bijoux sont faciles à monnayer et permettent d'éviter de subir des pertes de valeur pendant des périodes d'inflation. Cependant, la valeur des bijoux n'est pas non plus à l'abri de fluctuations et le risque de vol ou de fraude est élevé (Robinson, 2004).

Les pauvres ont souvent recours à des clubs d'épargne, tels que des associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC), des associations cumulatives d'épargne et de crédit (ACEC), des collecteurs de dépôts et d'autres systèmes communautaires (voir chapitre 6). Ces organismes offrent plus de sécurité que le fait de conserver des liquidités ou d'autres actifs chez soi et permettent d'instaurer une certaine discipline du fait de l'obligation de faire des dépôts réguliers (quotidiens, hebdomadaires, bimensuels ou mensuels). Cependant, ils peuvent également être excessivement rigides (comme c'est le cas des AREC) et présenter un risque de rendement négatif (dans le cas des collecteurs de dépôts par exemple [1] ou d'indisponibilité des fonds en cas de besoin (dans les ACEC par exemple)).

Les services d'épargne institutionnels

Les prestataires formels commencent à accomplir des progrès significatifs dans l'atteinte de marchés à faible revenu avec des services d'épargne. Lorsque ces services d'épargne sont proposés par des fournisseurs

1. La propension des populations pauvres à payer pour la collecte de dépôts est une preuve de la valeur des services d'épargne et du besoin global à la fois pour la capacité et la discipline d'épargner fréquemment de petits montants.

institutionnels, ils sont généralement qualifiés de dépôts. Le terme d'épargne est plus général et est utilisé pour parler d'un large éventail d'activités liées à la détention d'actifs conservés par des tiers. Les dépôts font référence à la partie de l'épargne détenue dans des institutions financières (CGAP, 2005). L'activité qui consiste à mobiliser des dépôts est différente de celle qui consiste à octroyer des crédits et elle est également beaucoup plus difficile à mener. Alors que les prêteurs ont pour tâche de sélectionner des emprunteurs qui, selon eux, ont la capacité de rembourser les prêts, dans le cas de l'épargne la situation est inversée : ce sont les clients qui doivent avoir confiance en le fournisseur du service (Robinson, 2006).

Les services d'épargne proposés par les prestataires du secteur formel peuvent améliorer les services informels et, dans certains cas, contribuer à augmenter les revenus (voir encadré 8.2).

Encadré 8.2

Les contraintes d'épargne et le développement des micro-entreprises : l'expérience kényane

« *Est-ce que l'accès limité aux services d'épargne formels entrave la croissance des entreprises dans les pays pauvres ?* ». Pour répondre à cette question, Pascaline Dupas et Jonathan Robinson ont mené une expérience de terrain auprès d'un échantillon aléatoire de propriétaires de petites entreprises informelles dans un village de l'ouest du Kenya rural qui se sont vus proposer l'accès à un compte non rémunéré. En élargissant directement l'accès à des comptes bancaires, ils ont testé l'impact de ces comptes sur la mobilisation globale de l'épargne, l'investissement des entreprises, le revenu (mesurée sur la base des dépenses) et les dépenses de santé, parmi d'autres variables. L'échantillon était composé principalement de vendeurs de marché. Dupas et Robinson se sont basés sur un ensemble de données recueillies au moyen de 279 journaux de bord quotidiens tenus par des individus appartenant à la fois au groupe expérimental (ceux ayant accès au compte) et au groupe témoin (ceux n'ayant pas accès au compte). Les données des journaux de bord ont été complétées par des informations sur l'activité enregistrée sur les comptes bancaires, ce qui a permis d'examiner l'impact des comptes sur une variété d'aspects qui ne sont généralement pas faciles à mesurer.

La banque facturait des frais de retrait substantiels, le taux d'intérêt du compte était donc, de fait, négatif. Malgré cela, le taux d'adoption et d'utilisation du compte était élevé chez les vendeurs de marché, en particulier parmi les femmes, 40 % des vendeuses du marché ayant adopté le compte d'épargne. Le fait que ces femmes épargnaient de leur propre gré sur des comptes générant des rendements négatifs laisse à penser que l'accès à un compte d'épargne formel a été très apprécié.

L'étude a révélé que le fait d'avoir un compte avait un impact positif important sur les niveaux d'investissements productifs parmi les vendeurs de marché et a permis d'augmenter les revenus en l'espace de six mois, comme l'ont démontré les calculs basés sur les indicateurs de dépenses. Les auteurs ont apporté des indices suggérant que le compte a réduit la vulnérabilité des vendeuses de marché aux chocs liés à des problèmes de santé. Les données des journaux de bord

indiquent que, sur la période de l'étude, les vendeuses de marché du groupe témoin ont été contraintes de puiser dans leurs fonds de roulement quand elles faisaient face à des chocs liés à des problèmes de santé tandis que les vendeuses du groupe expérimental n'ont pas eu à réduire leurs niveaux d'investissement commerciaux et étaient plus à même de lisser leur charge de travail pendant les périodes de maladie. Il semble que l'hypothèse initiale avancée par Dupas et Robinson soit confirmée : un accès limité aux services d'épargne formels peut entraver la croissance des entreprises dans les pays pauvres.

Source : Dupas et Robinson, 2011.

Les capacités des institutions

Pour pouvoir proposer des services de dépôt au public, les institutions financières doivent avoir un agrément particulier (voir chapitre 17) [1]. Elles doivent également faire l'objet d'une surveillance rigoureuse exercée par une structure compétente et engagée de gouvernance possédant une vaste connaissance du secteur de l'intermédiation financière et faisant preuve d'une forte capacité institutionnelle – notamment une direction compétente et des systèmes et des processus appropriés pour la gestion de la complexité à la fois des prêts et de la collecte de l'épargne et pour favoriser une relation de confiance mutuelle (voir chapitre 15). Une infrastructure est nécessaire pour faciliter l'accès aux clients (voir chapitre 18) ainsi que la capacité de gérer la liquidité dans l'ensemble du réseau de succursales, d'agences et d'agents (voir chapitre 14). Des exigences supplémentaires (et parfois considérables) en matière d'information financière et de conformité réglementaire (concernant par exemple l'équipement en salles de coffres et de coffres-forts et les vitres des guichets) visant à satisfaire les exigences de l'autorité de tutelle impliquent une augmentation des frais de personnel et le développement des systèmes d'information et des infrastructures. Selon Robinson (2006), pour être en mesure de collecter des dépôts publics, une institution financière doit remplir cinq conditions principales, à savoir :

a) *L'économie politique* : la mobilisation de dépôts publics volontaires requiert un environnement macroéconomique qui soit au moins modérément favorable et un certain degré de stabilité politique.

b) *L'environnement politique et réglementaire* : une politique et un environnement réglementaire raisonnablement adéquats sont nécessaires ou, si cela n'est pas possible dans l'immédiat, il faut au moins une situation de non-application cohérente des politiques et réglementations inappropriées. Les institutions autorisées à collecter l'épargne publique et à faire de l'intermédiation financière avec ces fonds doivent opérer dans un environnement caractérisé par des taux d'intérêt fixés librement et par une réglementation qui soit adaptée à la microfinance commerciale.

1. Cette partie est un résumé de Robinson (2006).

c) *Une supervision publique* : les institutions qui mobilisent des dépôts doivent être soumises à une supervision publique dans le but d'assurer la protection de leurs clients, en particulier des épargnants. Cela signifie généralement que l'État doit être disposé à modifier ses pratiques standards en matière de supervision bancaire afin que les règles soient adaptées à leurs activités. Une supervision adéquate ne signifie pas que les normes doivent être assouplies mais que des normes exigeantes doivent être appliquées de manière pertinente pour les prestataires de services financiers desservant les pauvres. Cela signifie également qu'il faut s'assurer de la capacité de l'organe de supervision à surveiller efficacement l'activité de ces fournisseurs agréés.

d) *Un pouvoir institutionnel solide* : une institution de collecte de dépôts doit avoir une gouvernance de qualité et une capacité de gestion adéquate par rapport à sa fonction d'intermédiaire financier. L'institution doit faire preuve d'un haut niveau de performance et de transparence. Ses opérations doivent être efficaces et efficientes, elle doit maintenir un taux élevé de recouvrement des prêts et régulièrement générer de bons rendements. Elle doit être financièrement autonome et avoir une portée importante.

e) *Une préparation à des changements drastiques* : avant de devenir une institution réglementée et de se lancer dans la collecte de dépôts, ses actionnaires, son conseil d'administration, ses directeurs et son personnel, ainsi que les autorités de tutelle qui délivrent la licence, doivent comprendre que des changements substantiels devront avoir lieu dans l'organisation de l'institution, son leadership, son infrastructure, l'information et les opérations – dont la plupart devront être réalisés dans un laps de temps relativement court.

Afin de devenir financièrement autonomes, les institutions qui mobilisent des dépôts de populations pauvres doivent également attirer des dépôts de montant élevé. Les coûts de transaction sont trop élevés pour que l'épargne soit collectée uniquement par le biais de nombreux petits comptes avec un petit solde. Servir un grand nombre de petits épargnants en leur fournissant des services de dépôt représente une charge de travail importante, et est donc coûteux, même si aucun intérêt n'est payé au client en dessous d'un solde minimum. En mobilisant des dépôts d'un montant plus important, il est possible de réduire les coûts globaux et le risque de liquidité, surtout lorsque les clients à faible revenu ont tous besoin de retirer leur épargne en même temps, comme c'est le cas au moment du paiement des frais de scolarité ou des périodes avant les récoltes. Si un grand nombre de clients retirent leur épargne en même temps, l'institution peut facilement se heurter à des problèmes de liquidité. Lorsque de l'épargne est collectée d'une fourchette variée de clients de différents niveaux de revenu, y compris des organisations et des institutions, il est alors peu probable que ce phénomène se produise, sauf dans des circonstances particulières d'hyperinflation, de choc régional ou de perte de confiance dans le fournisseur par exemple (Robinson, 2006).

Les compétences managériales

La gestion d'un intermédiaire financier, c'est-à-dire d'une institution qui collecte de l'épargne et la prête à d'autres, est une tâche beaucoup plus complexe que la gestion de services de crédit uniquement. L'intermédiation financière nécessite de solides compétences en gestion, et en particulier des capacités financières solides ainsi qu'une bonne connaissance des opportunités et des risques liés à la prestation de services financiers aux pauvres. Cela peut s'avérer difficile. Des gestionnaires qualifiés sont difficiles à trouver et demandent généralement des salaires élevés (Robinson, 2006).

Les gestionnaires et le personnel en charge de la collecte des dépôts doivent comprendre comment fonctionnent les marchés locaux, la façon de localiser les épargnants potentiels et la manière de concevoir les instruments et les services pour ce marché. Ils doivent également comprendre les principes de base de la finance et l'importance d'une répartition équilibrée entre les services de crédit et ceux de dépôt. Ils doivent être formés pour être à même de développer des produits et des services d'épargne adaptés à tous types d'épargnants et adapter les produits lorsque cela s'avère nécessaire. Une formation à la fois théorique et pratique est nécessaire et doit porter sur l'étude du marché, et notamment le suivi et l'évaluation, l'analyse des coûts et la tarification des produits, ainsi que les procédures opérationnelles (Robinson, 2006).

La gestion opérationnelle

La plupart des fournisseurs qui collectent des dépôts disposent de structures organisationnelles qui sont à la fois vastes et décentralisées. Avoir des emplacements au plus proche des clients déposants permet de réduire les coûts de transaction pour le fournisseur et ses clients et contribue de manière importante à établir une relation durable, fondée sur la confiance mutuelle, ce qui est un facteur essentiel dans la réussite de la mobilisation de l'épargne. « *Les gens ne confient leur épargne à une institution que s'ils pensent qu'elle est fiable, digne de confiance et professionnelle* » (Frankiewicz et Churchill, 2011, p. 89 ; voir encadré 8.3).

Du fait de cette structure vaste et décentralisée, les opérations d'épargne peuvent être plus exposées au risque de fraude et aux erreurs que les opérations de crédit. Les institutions doivent gérer les risques de liquidité associés aux plus importantes sommes déposées en espèces et au caractère imprévisible de l'ampleur et de la fréquence des dépôts. Une gestion efficace de l'actif-passif (voir chapitre 14) et des contrôles internes (voir chapitre 15), ainsi que des locaux adéquats, sont essentiels. Les systèmes comptables, de reporting financier et d'audit, ainsi que les systèmes de contrôle internes, doivent généralement être approuvés par l'organisme de tutelle. Il en est souvent de même des installations physiques. Les institutions autorisées à collecter de l'épargne doivent s'assurer

que les modalités de vente de produits ne contribuent pas à augmenter le risque de taux et le risque de liquidité, et que les dépôts mobilisés sont investis dans des actifs qui correspondent à leur échéance et à leur structure de prix. Les réserves, les capitaux et les fonds d'exploitation doivent être suffisants pour couvrir toutes pertes opérationnelles ou pertes dues à des événements catastrophiques sans pour autant recourir aux dépôts des clients. Les contrôles internes doivent être suffisants pour protéger l'épargne contre la fraude et la mauvaise gestion et pour assurer la sécurité physique des fonds. Les locaux physiques doivent assurer une protection adéquate, permettre d'accueillir les clients et leur inspirer confiance. Des mesures de sécurité supplémentaires peuvent s'avérer nécessaires, ainsi que des systèmes de reporting et d'information. Les systèmes doivent avoir la capacité de traiter un plus grand nombre d'opérations de types différents associées à la collecte des dépôts et fournir en temps opportun des informations suffisantes, exactes et transparentes. Enfin, les institutions de dépôt doivent avoir des moyens rentables d'investir les dépôts mobilisés qui excéderaient les montants utilisés pour l'octroi de prêts (CGAP, 2005 ; McKee, 2005).

Encadré 8.3

Inspirer confiance

Pour s'assurer que les déposants développent une relation de confiance avec l'institution, les fournisseurs doivent :

- respecter leurs promesses, même si celles-ci semblent insignifiantes ou ne sont pas directement liées à un produit d'épargne. Le non-respect des promesses va créer l'impression que le fournisseur n'est pas fiable ;
- servir les clients d'une manière efficace, courtoise et attentive ;
- fournir des services bien définis et transparents ;
- créer un environnement sécurisé, attrayant et professionnel ;
- employer et promouvoir les gestionnaires qui font preuve de professionnalisme et sont perçus par les clients comme étant fiables, soucieux des risques et dignes de confiance ;
- rendre les retraits simples et faciles d'accès ;
- développer des campagnes de marketing et du matériel promotionnel qui véhicule un sentiment de sécurité, de fiabilité, de transparence et d'engagement à long terme auprès de la communauté ;
- faire des relations publiques une composante importante de la stratégie marketing de l'institution ;
- fournir des conseils financiers ou une formation financière en vue d'accroître la compréhension par le client des avantages de l'épargne et des mesures prises par le fournisseur pour assurer la sécurité de ses fonds.

Source : Frankiewicz et Churchill, 2011.

Dans leur ensemble, les institutions financières qui mobilisent les dépôts ont généralement beaucoup plus de comptes d'épargne que de comptes de prêts. Il est nécessaire que les institutions soient capables de concevoir et de fournir des produits, y compris des prêts, à une grande variété de clients et qu'elles élaborent des « business plans » réalistes démontrant une rentabilité continue. Les revenus et les coûts doivent être détaillés, et les plans doivent également tenir compte du coût du capital en plus des coûts administratifs et financiers de dépôts.

La tarification des produits d'épargne

Certains services d'épargne génèrent des intérêts au profit de l'épargnant (ou une part de revenus selon la nature du placement), tandis que d'autres entraînent plutôt des revenus négatifs (baisse de la valeur de l'épargne) en raison des frais facturés. Le taux d'intérêt payé sur les produits d'épargne est souvent lié au montant et à la durée de détention des fonds épargnés ; de manière générale, plus la durée et le montant sont importants, plus le taux d'intérêt payé est élevé. Des frais sont souvent perçus sur les retraits et les transferts qui dépassent le nombre d'opérations gratuites autorisées par mois et lorsque le solde est inférieur à une valeur minimale prédéterminée. Dans le cas de collecteurs de dépôts et de « garde-monnaie », des frais sont facturés au titre de la collecte de l'épargne, ce qui entraîne des rendements négatifs. Le taux d'intérêt créditeur est généralement basé sur le taux de rémunération des dépôts qui prévaut sur des produits similaires dans des institutions similaires, le taux d'inflation et l'offre et la demande sur le marché. Les facteurs de risque tels que le risque de liquidité et le risque de taux d'intérêt doivent également être analysés en fonction de la durée des dépôts. Comme les comptes bénéficiant d'une très forte liquidité sont coûteux à gérer, ils sont rémunérés à un taux d'intérêt inférieur. La plupart des épargnants qui choisissent un compte liquide sont plus intéressés par un meilleur accès à leur épargne que par le taux de rémunération. Les dépôts à terme sont assortis d'un taux d'intérêt plus élevé parce que les fonds sont immobilisés et constituent une source de financement plus stable que les produits d'épargne plus liquides.

En plus de l'intérêt payé sur les dépôts, les fournisseurs encourent de nombreux autres coûts, dont les coûts liés au personnel et aux succursales chargées de mobiliser et de gérer les comptes de dépôt. Les dépôts ne génèrent pas de revenus pour les fournisseurs mais servent plutôt à fournir des capitaux qui sont utilisés pour financer des prêts ou d'autres investissements en contrepartie d'un retour financier. Comme indiqué au chapitre 9, les prix des produits de crédit sont fixés de manière à couvrir l'ensemble des coûts d'exploitation, les dotations aux provisions pour risques de pertes sur prêts et le coût du capital (qui comprend les coûts de dépôts et des autres dettes et des capitaux propres). Un fournisseur doit obtenir un différentiel positif entre ce qu'il paie pour l'épargne et ce qu'il gagne sur

les services de prêt. Ce différentiel est ensuite utilisé pour couvrir d'autres frais, notamment les frais d'exploitation, les coûts de provisionnement et d'autres éléments du coût du capital. Les produits de crédit et d'épargne doivent donc être conçus et tarifés ensemble pour permettre à la fois une couverture appropriée et une rentabilité institutionnelle (Robinson, 2006). Il est compliqué de déterminer le taux d'intérêt à payer sur les dépôts ; aussi celui-ci doit être considéré comme faisant partie de la structure globale des coûts de prestation des services financiers (voir chapitre 15).

Certains fournisseurs organisent leurs succursales ou leurs agences de terrain comme des *centres de profit* et appliquent des *prix de transfert* pour assurer le plein recouvrement des coûts à travers le réseau d'agences (le cas échéant). Les prix de transfert font référence à la tarification des services fournis par le siège aux agences sur une base de recouvrement des coûts. Par exemple, les coûts de gestion de l'organisation générale supportés par le siège sont facturés aux agences au prorata des actifs (prêts) ou du passif (dépôts) détenus par l'agence. Les coûts de financement sont répartis de la même manière. Une agence dont le volume de prêts dépasse celui des dépôts collectés a besoin que le siège social (ou une autre agence) lui apporte des fonds pour financer ces prêts. Le siège social (ou le bureau régional) joue le rôle de centre de financement central s'assurant que tous les dépôts en excès dans une agence sont « vendus » à une autre agence pour financer ses prêts. L'agence qui dispose d'un excédent de dépôts reçoit un paiement (des revenus d'intérêts) au titre de ces fonds, tandis que l'agence qui les reçoit paie des frais (des intérêts débiteurs). Si le siège social constate que le système ne dispose pas d'excédent de financement, il va alors faire appel à un financement externe qu'il rétrocédera à ses agences pour un prix donné.

Le prix de transfert facturé aux agences (ou payé aux agences en contrepartie des dépôts excédentaires) est soit proche du taux interbancaire, soit légèrement plus élevé que le coût moyen de financement du fournisseur. Cela incite les agences à mobiliser de l'épargne au niveau local plutôt que de compter sur l'excès de liquidité d'autres agences au sein du réseau. Cela peut également se traduire par des revenus supplémentaires au niveau du siège social permettant de couvrir les frais généraux. Les prix de transfert assurent la transparence et permettent d'inculquer responsabilité et redevabilité au sein des succursales.

Les produits d'épargne

En général, une institution qui propose des services de dépôt n'a pas besoin d'un large éventail de produits (voir encadré 8.4). Un compte d'épargne permettant d'effectuer un nombre illimité de transactions, un compte de dépôt à terme (incluant des solutions dotées d'échéances relativement courtes), peut-être même un compte d'épargne contractuel

visant à subvenir à des dépenses d'éducation, de logement, de cérémonies à venir ou pour la retraite, et, le cas échéant, un ou deux autres produits de dépôt sont suffisants. Ils doivent être conçus avec soin en tenant compte de l'équilibre des caractéristiques des produits (la sécurité, la commodité et le prix) pour permettre une utilisation sous différentes modalités et pour différents objectifs par tous types d'épargnants, pauvres et non pauvres, personnes physiques et morales (Robinson, 2006).

Encadré 8.4

Services d'épargne : il ne s'agit pas simplement de produits

« *Pendant de nombreuses années, le secteur de la microfinance a négligé la conception des produits. À présent, la tendance s'est inversée et la conception des produits prend souvent une place excessive dans l'approche des dirigeants, qui semblent parfois penser que le fournisseur qui s'en tirera le mieux sera celui qui aura le plus de produits. Il est essentiel d'avoir des produits d'épargne bien conçus, mais il ne s'agit là que d'un élément d'un ensemble beaucoup plus vaste de conditions nécessaires dans la mobilisation réussie de l'épargne du public, et dont beaucoup ont tendance à être négligées quand l'accent est mis sur le nombre de produits proposés. Assurer une bonne prestation des produits est beaucoup plus difficile que de les concevoir. La commodité de l'emplacement des agences et des horaires d'ouverture, l'attitude des dirigeants et du personnel envers les clients, les systèmes d'information, l'utilisation de l'espace, la gestion actif-passif, la liquidité et la gestion de trésorerie, l'efficacité des opérations (par exemple, des délais d'attente modestes pour les épargnants souhaitant déposer ou retirer des fonds), la qualité de la gestion, la qualité du portefeuille de prêts, la fiabilité de l'institution et de nombreux autres facteurs sont cruciaux pour attirer et conserver l'épargne publique. Créer la structure et faire fonctionner efficacement cet ensemble de facteurs, ce qui implique des compétences et une expérience de gestion à tous les niveaux, est beaucoup plus important que de créer une vaste gamme de produits. L'institution qui trouve le moyen de fournir quelques produits soigneusement sélectionnés remporte alors la course.* »

Source : Robinson, 2006.

Les produits de dépôt proposés par les fournisseurs réglementés comprennent des comptes courants, des comptes d'épargne, des comptes d'épargne contractuelle, des dépôts à terme et de l'épargne à long terme ou des micropensions [1].

1. La présente description des produits est tirée en grande partie de Gilsovic, El-Zoghbi et Foster (2010).

Les comptes courants

Un compte courant est généralement considéré comme étant davantage un compte d'opérations qu'un compte d'épargne (voir chapitre 12). Il permet au titulaire du compte de gérer ses flux de trésorerie quotidiens, de transférer des fonds et d'effectuer des paiements. Appelés également comptes chèques ou comptes à vue, les comptes courants sont des comptes entièrement liquides sur lesquels le déposant peut déposer et retirer tout montant à tout moment sans engagement ou préavis préalable. Les comptes courants peuvent être dotés d'une fonction de transfert automatique permettant par exemple de payer des factures chaque mois ou d'effectuer des transferts sur un autre compte.

Les clients doivent souvent déposer un montant minimum pour ouvrir un compte courant puis conserver un solde minimum pour qu'il soit considéré comme actif. Généralement, les comptes courants ne génèrent pas d'intérêts et des frais sont facturés aux clients sur une base mensuelle, au titre de chaque opération, ou les deux. Si les clients tirent à découvert sur leur compte courant, ils peuvent s'exposer à payer des pénalités ou voir leurs paiements rejetés.

Les comptes d'épargne sur livret

Un compte d'épargne de base ou compte d'épargne sur livret est un compte qui est totalement liquide (c'est-à-dire que le titulaire du compte peut y déposer et en retirer librement tout montant disponible) ou semi-liquide (dans ce cas, le nombre d'opérations de dépôt et de retrait est limité). Dans le cas de comptes d'épargne non assortis d'une exigence de solde minimum, les fournisseurs peuvent limiter le nombre d'opérations mensuelles ou les retraits à des points d'accès à moindre coût (GAB ou téléphones mobiles par exemple) pour compenser les petits soldes qui sont généralement détenus sur ces comptes. Les livrets d'épargne permettent généralement aux clients de percevoir des intérêts sur les fonds déposés, bien que de nombreux fournisseurs facturent des frais sur les opérations et d'autres frais de service.

Les principaux avantages des comptes sur livret par rapport aux comptes courants ou aux comptes d'opérations sont la liquidité et les taux d'intérêt plus élevés. Généralement, les comptes d'épargne sur livret sont utilisés à des fins d'épargne à court terme pour la gestion des flux de trésorerie ou pour mieux gérer des situations d'urgence ou l'apparition d'opportunités inattendues. Les intérêts payés sont normalement inférieurs à ceux payés sur les dépôts à terme.

Les comptes d'épargne contractuels

Les comptes d'épargne contractuels (également appelés engagements d'épargne) exigent des clients qu'ils s'engagent à déposer régulièrement un montant fixe pendant une période déterminée avant d'atteindre une date ou un montant prédéterminé. Les clients ne sont pas autorisés à effectuer des retraits avant la date d'échéance et s'exposent à des pénalités en cas de retrait anticipé. Après la date d'échéance, le client peut retirer la totalité du montant ainsi que les intérêts générés.

Les comptes d'épargne contractuels aident les clients à accumuler des fonds pour répondre à des besoins spécifiques projetés par avance, tels que les frais de scolarité ou de quoi payer une célébration à venir, une noce par exemple (voir encadré 8.5). Généralement les intérêts payés sur l'épargne contractuelle sont similaires à ceux pratiqués sur les autres types de compte d'épargne, le principal avantage étant la discipline qu'elle impose.

Encadré 8.5

Épargner pour les études

Opportunity Bank Malawi propose un compte d'épargne conçu pour les parents et les tuteurs d'enfants d'âge scolaire appelé *Tsogolo Langa*. Ce compte permet aux parents d'acquitter plus facilement les frais de scolarité et les dépenses liées et de mettre leur argent à l'abri jusqu'à ce que les frais de scolarité soient exigibles, permettant de façon idéale aux enfants de poursuivre leurs études sans interruption. Le compte est soumis à l'obligation d'avoir un solde minimal de 300 MWK (1,85 USD) et à un accord contractuel conclu entre les parents et la banque et spécifiant que l'épargne servira à financer l'éducation des enfants. Les parents peuvent ouvrir un compte et volontairement y déposer de l'argent si l'enfant bénéficiaire est scolarisé auprès de l'une des écoles agréées par la banque. La tenue de compte est gratuite et la banque effectue les paiements des frais de scolarité directement à l'école au nom du déposant. Les intérêts sont versés sur une base mensuelle.

Source : Opportunity Bank Malawi.

Les produits d'épargne contractuels peuvent être utilisés comme premier point d'entrée pour les jeunes, leur permettant de se familiariser avec la microfinance. Souvent, pour adapter un produit standard à une clientèle de jeunes, il suffit de le modifier légèrement, par exemple en réduisant le montant du solde minimum, en le supprimant complètement ou en l'accompagnant d'un programme d'éducation financière.

« Emprunter pour épargner » est une approche novatrice de l'épargne qui s'assimile à l'épargne contractuelle (voir encadré 8.6).

Encadré 8.6

Emprunter pour épargner

P9 est un service d'épargne et de prêt proposé aux ménages à faible revenu par Safe Save au Bangladesh ; il s'inspire des travaux précurseurs de Stuart Rutherford visant à comprendre comment les pauvres gèrent leurs finances. Le service P9 « prêter pour épargner » consiste à avancer seulement une partie du montant du prêt et à retenir le reste (40 à 50 %) sur un compte séquestre, sous la forme d'« épargne ». Au fil du temps, le client rembourse le montant total du prêt et conserve l'épargne. Par exemple, si un client veut économiser 5 USD, il emprunte 10 USD et peut disposer immédiatement de 5 USD et en faire l'usage qu'il souhaite. Les 5 USD restants sont bloqués sous forme d'épargne. Le titulaire du compte ne peut disposer de la somme bloquée tant qu'il n'a pas remboursé le prêt dans son intégralité, moment auquel il disposera de 5 USD d'épargne. Le client peut emprunter des montants de plus en plus importants, par tranches successives, et peut ainsi constituer d'importantes économies dans un court laps de temps. Le service P9 facture un droit d'inscription initial de 200 BDT (environ 3 USD), des frais de décaissement de 3 %, est non rémunéré et est « rechargeable ».

Jipange Kusave (JKS) s'est inspiré du même concept et propose un service d'épargne et de prêt grâce au très populaire service kényan de monnaie électronique sur mobile appelé M-PESA. Le premier prêt porte généralement sur un montant modeste, d'environ 20 USD. La moitié est déposée sur le compte M-PESA du client et peut être utilisée librement tandis que l'autre moitié est versée sur un compte d'épargne dans une banque réglementée. JKS encourage les clients à définir des « objectifs d'épargne » et à les diviser en petits engagements. Un objectif de 50 USD pourra ainsi être divisé en cinq rondes de 10 USD. JKS facture une commission d'instruction de 2 à 5 %, des frais de retrait anticipé de 5 %, et des frais forfaitaires facturés par M-PESA de 10 KES (environ 0,12 USD) par opération. Les remboursements peuvent être effectués aussi bien auprès de P9 que de JKS, à la fréquence et dans les montants souhaités.

Ces produits ne sont néanmoins pas sans défauts. Les coûts variables appliqués aux clients peuvent être très élevés, et l'obtention des licences bancaires appropriées et le respect des exigences réglementaires sont essentiels à leur développement.

Source : Ashriul Amin.

Les dépôts à terme

Les dépôts à terme, aussi appelés comptes à terme ou certificats de dépôt, sont des produits d'épargne qui consistent en un dépôt unique qui ne peut être retiré pendant une durée ou avant une date déterminées sans que le déposant n'encoure de pénalités. À la fin de la durée fixée, le client peut retirer la totalité du montant, augmenté des intérêts ou reconduire le dépôt pour une autre durée fixe. Les institutions financières proposent un éventail très varié de conditions et un taux d'intérêt généralement plus

élevé que celui d'un livret d'épargne ou de l'épargne contractuelle parce que les comptes à terme procurent à l'institution des montants plus élevés pendant des périodes plus longues et à un coût moindre (voir encadré 8.7).

Encadré 8.7

La promotion de l'épargne agricole au Nicaragua

CCACN (la Central de Cooperativas de Ahorro y Crédito Financieras de Nicaragua) est un réseau de caisses de crédit de second rang du Nicaragua. CCACN a développé un produit innovant de dépôt à terme, appelé « salaire agricole », avec une touche particulière. Plutôt que de recevoir le produit des récoltes annuelles ou semestrielles sous la forme d'un capital touché en une fois, l'objectif du produit est de lisser le flux de revenus des agriculteurs. Les coopératives de crédit travaillent avec les agriculteurs membres pour leur permettre d'ouvrir un compte d'épargne et d'y déposer le produit de chaque récolte, pour ensuite identifier les dépenses personnelles des agriculteurs et déterminer un « salaire » approprié à retirer auprès de la caisse chaque mois ; le salaire en question consiste en une part du produit de la récolte déposée sur un compte d'épargne, auquel s'ajoutent des intérêts créditeurs.

Source : WOCCU, 2003.

L'épargne à long terme et les micropensions

Les personnes pauvres sont vulnérables du fait de revenus faibles et irréguliers et d'outils financiers insuffisants ; aussi, lorsqu'elles avancent en âge, elles se retrouvent souvent avec très peu, voire, pas d'épargne du tout. Dans de nombreux pays en développement, en particulier dans les communautés pauvres, les enfants et les petits-enfants ont la responsabilité financière des membres âgés de la famille et doivent leur fournir un toit et des ressources financières. En plus du soutien familial, il existe des services financiers qui facilitent l'épargne constituée pour des objectifs à long terme ou la retraite, parmi lesquels figurent l'épargne à long terme, les micropensions et l'épargne combinée avec des produits d'assurance.

Les pensions de retraite

Bien qu'elles ne soient pas très répandues dans les communautés pauvres, les pensions de retraite sont un type de produit d'épargne qui fournit un flux régulier de revenus au cours de la période qui s'étend du départ en retraite au décès. Parfois, ces revenus sont transférés au conjoint survivant. Les pensions de retraite sont principalement fournies par les employeurs. Les avantages s'accumulent en fonction du niveau de revenu et de l'ancienneté. Plus le salaire est élevé et plus l'ancienneté est grande,

plus le montant de la pension est important. Les fonds de retraite peuvent être gérés en interne par l'entreprise ou confiés à un gestionnaire de placements et ils peuvent être entièrement financés par l'employeur (*plans de retraite à prestations définies*) ou financés à la fois par l'employeur et l'employé (*plans de retraite à cotisations définies*) sur la base d'un rapport entre les cotisations de l'employeur et celles de l'employé à 2/1 ou 0,5/1.

Les micropensions sont un produit encore moins répandu et, à ce jour, nous disposons de très peu d'expériences à long terme sur la base desquelles tirer des apprentissages. Ces produits fournissent une forme de sécurisation des revenus par le biais d'épargne volontaire pour le vieil âge et visent les populations à faible revenu (Sterk, 2011). Ils sont basés sur des cotisations fixes étalées dans le temps, qui sont investies dans des comptes d'épargne à terme, des comptes d'épargne collectifs à long terme ou dans des actifs physiques tels que de l'immobilier, du foncier ou du bétail, en vue de créer un flux régulier de revenu pour le titulaire de la micropension lorsqu'il ne sera plus en mesure de générer des revenus. Les micropensions présentent une solution d'investissement au fil du temps dans un actif financier qui produit un flux de revenus, soit sous la forme d'un capital versé périodiquement, soit sous la forme d'un contrat de rente dont le versement débutera à une échéance prédéterminée (Sterk, 2011). Les micropensions peuvent aussi être informelles, auquel cas l'argent est investi dans les entreprises ou l'éducation de membres de la famille en échange de revenus futurs ou d'une aide à la subsistance (Rutherford, 2008).

L'épargne contractuelle à long terme

L'épargne contractuelle à long terme (ECLT) est un produit similaire à la micropension qui peut être utilisée pour préparer la retraite et créer des ressources en prévision d'événements futurs du cycle de vie. Les produits ECLT fonctionnent en grande partie comme les autres produits d'épargne contractuelle : les clients font de petits dépôts réguliers dans le temps et retirent le capital ainsi constitué en une fois ou, comme dans le cas des micropensions décrites ci-dessus, en bénéficiant d'une rente assurant un flux régulier de paiements au fil du temps après un certain âge (voir encadré 8.8). Bien que les clients apprécient le caractère illiquide des produits ECLT ainsi que les avantages en termes de discipline (comme c'est le cas des autres produits d'épargne contractuelle), ils comparent nécessairement leurs autres possibilités d'investissement et les risques associés. En particulier, quand c'est possible, les clients doivent examiner les avantages de l'épargne à long terme par rapport à l'achat d'une assurance. Le risque de ce type de produits est que l'épargnant peut décéder avant que l'objectif d'épargne ne soit atteint. Ce risque est à prendre en compte pour tout produit de retraite et d'assurance-vie proposé par les compagnies d'assurance (Frankiewicz et Churchill, 2011).

Encadré 8.8

L'épargne retraite Grameen

En 2001, la Grameen Bank a commencé à proposer des produits d'épargne à long terme aux personnes pauvres, appelés en anglais Grameen Deposit Pension Scheme (GPS). Les durées proposées sont de 5 ou de 10 ans et des dépôts mensuels identiques se font à partir de montants aussi bas qu'1 USD. Les intérêts générés sur une échéance à 10 ans sont de 12 % par an. En termes réels cela donne à peu près 8 %, ce qui est généreux par rapport aux taux proposés par les banques commerciales pour des produits similaires. (Cela a contribué à augmenter les demandes d'adhésion à Grameen émanant de ménages non pauvres et remet en question la rentabilité du produit.) À l'échéance, le déposant reçoit presque le double du montant de l'épargne réalisée. Cette somme totale peut être versée en espèces ou sous la forme d'une rente mensuelle ; l'épargnant peut également la transférer sur l'un des comptes de dépôts de Grameen.

Les dépôts sont effectués au cours des réunions hebdomadaires auxquelles tous les membres de la Grameen Bank sont tenus d'assister. Grameen utilise donc ses propres « agents », car ces derniers sont aussi des agents de crédit. En cinq ans, en 2005, le régime de retraite de la Grameen avait déjà permis d'ouvrir plus de 3 millions de comptes sur lesquels était déposé l'équivalent de 83 millions d'USD. À la fin du mois d'octobre 2011, ce montant était passé à 38,87 milliards de BDT, soit 513 millions d'USD.

Il est difficile d'explorer les raisons précises de la popularité de ce produit, étant donné que tous les emprunteurs ayant souscrit à un prêt de plus de 125 USD sont tenus d'ouvrir un compte GPS avec un solde minimum obligatoire. Néanmoins, de nombreux épargnants détiennent plus d'un compte, ce qui laisse à penser que le produit est apprécié sur la base de ses propres mérites.

Sources : Frankiewicz et Churchill, 2011 ; extrait de Roth, McCord et Liber, 2007 ; http://www.grameen-bank.net/.

Enfin, planifier la retraite peut se faire en utilisant une combinaison de produits d'épargne et d'assurance, à savoir par le recours à une assurance temporaire décès ou une assurance-vie avec sortie en capital ou en rente viagère. Cette question est examinée dans le chapitre 11 consacré aux produits d'assurance.

Références et lectures supplémentaires

* Principaux ouvrages permettant d'approfondir le sujet.

Ashraf N., Karlan D. et Yin W. (2006), « Tying Odysseus to the Mast: Evidence from a Commitment Savings Product in the Philippines », *Quarterly Journal of Economics*, n° 121, p. 635-672.

*CGAP (2005), « Microfinance Consensus Guidelines Developing Deposit Services for the Poor », CGAP, Washington.

*Christen R.-P. et Mas I. (2009), « It's Time to Address the Microsavings Challenge, Scalably », *Enterprise Development and Microfinance*, vol. 20, n° 4, p. 274-285.

Dupas P. et Robinson J. (2011), « Savings Constraints and Microenterprise Development: Evidence from a Field Experiment in Kenya », NBER Working Paper, n° 14693, NBER, Cambridge, MA, 27 octobre.

*Frankiewicz C. et Churchill C. (2006), *Making Microfinance Work: Managing for Improved Performance*, BIT, Genève.

*Frankiewicz C. et Churchill C. (2011), *Making Microfinance Work: Managing Product Diversification*, BIT, Genève.

*Gilsovic J., El-Zoghbi M. et Foster S. (2010), « Advancing Saving Services: Resource Guide for Funders », CGAP, Washington.

*Karlan D. et Morduch J. (2009), « The Economics of Saving. Access to Finance: Ideas and Evidence », Financial Access Initiative et Innovations for Poverty Action, New York et New Haven.

*McKee K. (2005), « Prerequisites for Intermediating Savings », *in* Hirschland H. (éd.), *Savings Services for the Poor*, p. 27-42, Kumarian, Bloomsfield.

Robinson M. (2004), « Mobilizing Savings from the Public: Basic Principles and Practices », USAID, SPEED Network et Women's World Banking, Kampala, Ouganda.

* Robinson M. (2006), « Mobilizing Savings from the Public », *in* Ledgerwood J. et White V. (dir.), *Transforming Microfinance Institutions: Providing Full Financial Services to the Poor*, Banque mondiale, Washington.

Roe A., Stone R., Peachey S. et Carpio A. (2008), « Increasing the Number of Deposit Accounts: A White Paper for Discussion », Oxford Policy Management, Oxford.

Rosenberg R. (1996), « Microcredit Interest Rates », CGAP Occasional Paper, n° 1, CGAP, Washington.

Roth J., McCord M. et Liber D. (2007), *The Landscape of Microinsurance in the World's 100 Poorest Countries*, MicroInsurance Centre, Appleton, WI.

Rutherford S. (2008), « Micropensions: Old Age Security for the Poor? » *in* Matthäus-Maier I. et von Pischke J.-D. (dir.), *New Partnerships for Innovation in Microfinance*, Springer, Berlin, p. 241-264.

* Rutherford S. (2009), *The Poor and Their Money: An Essay about Financial Services for Poor People*, Oxford University Press, New Delhi.

Sadana M. *et al.* (2011), « Deposit Assessment in India », SFI, MicroSave et Ministère des affaires étrangères indien, mars – http://www.microsave.org/sites/default/files/research_papers/Microsave_IFC.pdf.

*Sterk B. (2011), « Micro Pensions: Helping the Poor to Save for the Future », Aegon Global Pensions, La Haye, 31 mai.

WOCCU (World Council of Credit Unions) (2003), « A Technical Guide to Rural Finance: Exploring Products », guide technique, WOCCU, Madison, WI, décembre.

Chapitre 9

Le crédit

Joanna LEDGERWOOD et Julie EARNE [1]

Les produits de crédit offrent aux clients la possibilité d'emprunter de l'argent contre l'engagement à rembourser ces fonds avec des intérêts ou des frais dans un délai préalablement fixé. La gamme de produits de crédit s'étend des prêts de fonds de roulement, des prêts d'urgence et des prêts à la consommation aux produits de crédit-bail et aux prêts immobiliers. Ils se situent dans le cœur du marché du système financier.

Ce chapitre donne un bref aperçu des produits de prêt, couvrant notamment leurs caractéristiques et leur prix, les méthodes permettant de déterminer le coût réel de l'emprunt et les produits de crédit les plus répandus qui sont utilisés par les personnes pauvres aujourd'hui. Il présente un intérêt pour les praticiens, les bailleurs de fonds et d'autres intervenants qui œuvrent pour augmenter la portée des produits de crédit auprès des personnes pauvres.

Les caractéristiques des produits de crédit

Les prêts sont structurés en fonction de la demande des clients, des capacités des prestataires et des exigences en matière de gestion des risques (visant à assurer le remboursement). Les composantes de base d'un prêt sont son montant, son échéance, les modalités de remboursement, la procédure d'octroi du crédit, la sûreté ou garantie applicable et sa tarification.

En fonction des besoins, les *montants* de crédit varient entre à peine 5 USD auprès d'un prestataire communautaire et 20 000 USD ou plus dans le cas d'un prêt à une entreprise individuelle ou d'un prêt immobilier. Les montants des prêts peuvent augmenter au fil du temps en fonction des besoins des clients, de leur capacité d'endettement et de leurs antécédents de crédit mais ne doivent pas augmenter simplement du fait que le client emprunte à répétition.

1. Liz Case a contribué à la rédaction de ce chapitre.

La *durée* (ou *échéance*) du prêt fait référence à la période au cours de laquelle le prêt reste dû. La plupart des prêts de microfinance ont une échéance à trois mois à un an, mais il est également possible d'envisager des durées allant jusqu'à trois ans ou plus. Les échéances des prêts collectifs sont généralement plus courtes étant donné que ces prêts portent sur des montants très faibles et qu'ils sont parfois fournis aux clients n'ayant pas d'historique de crédit. Les durées des prêts agricoles sont typiquement plus longues pour correspondre avec les périodes de plantation et de récolte, et les échéances des prêts au logement sont généralement encore plus longues, leur montant étant plus élevé et l'objectif visé de plus grande envergure. Étant donné l'ampleur du risque associé à un prêt d'une durée plus longue, ce dernier ne pourra être accordé qu'à des clients avec des antécédents favorables.

Les *modalités de remboursement* influent sur le risque de crédit, les coûts de transaction et sur l'accessibilité aux produits de prêt. Les prêts sont généralement conçus pour être remboursés au moyen de versements périodiques (souvent d'un montant constant) sur la durée du prêt, ou encore à la date d'échéance sous la forme d'un remboursement en une fois – ces modalités de remboursement doivent idéalement être adaptées au rythme des flux de trésorerie des emprunteurs. Les échéances de remboursement (dont le montant correspond généralement à une portion du principal augmentée d'intérêts, mais peut correspondre uniquement à des intérêts si le capital est remboursé en une fois en fin d'échéance) peuvent être hebdomadaires, bimensuelles ou mensuelles, en fonction de la structure du prêt, ou faire l'objet d'un remboursement final en une fois. La fréquence des échéances dépend des besoins du client et de la capacité du fournisseur à assurer le remboursement et à gérer sa liquidité. Il est également possible de prévoir un délai de grâce (c'est-à-dire une période entre la date de versement du capital emprunté et le premier remboursement), tout particulièrement pour les prêts agricoles destinés au semis.

Des échéances rapprochées visent à réduire le risque de crédit, mais peuvent contribuer à augmenter les coûts de transaction et à rendre les prêts moins accessibles aux emprunteurs situés dans des régions éloignées ou ceux dont les flux de trésorerie sont peu fréquents. En fonction des modalités et du rythme de remboursement, le risque d'insolvabilité peut augmenter si l'emprunteur n'est pas en mesure de gérer des échéances d'un montant plus élevé ou s'il n'est pas en mesure de rembourser la totalité de la somme à la fin de la durée du prêt.

Les produits de crédit doivent être bien structurés de manière à répondre aux besoins des clients et doivent être fournis de manière transparente et fiable. Par exemple, les fournisseurs doivent impérativement mettre en place un système efficace d'estimation de la capacité d'endettement des emprunteurs afin de s'assurer que ces derniers seront en mesure de rembourser les prêts dans les délais prévus. Les fournisseurs devraient mettre en place des politiques de soutien aux emprunteurs défaillants pour limiter les dégâts, tout en instaurant une forte discipline de remboursement.

Méthodes d'octroi de prêts

Les méthodes d'octroi de prêts diffèrent selon que les prêts sont octroyés à des groupes ou à des individus et, dans certains cas, s'ils tiennent compte des principes de la finance islamique. Le choix de la méthode d'octroi de prêts détermine dans une large mesure la conception des produits, la sélection des clients, le processus de demande et d'octroi des prêts, les modalités de remboursement, ainsi que le suivi et la gestion du portefeuille de prêts. La méthode d'octroi de prêts détermine également la structure de l'institution et les exigences en termes de personnel, notamment en ce qui concerne leur formation et leur rémunération.

Les prêts collectifs

Dans le cadre d'approches collectives, des prêts sont octroyés soit à un groupe en tant que tel sous la forme d'un seul prêt, soit à des personnes qui sont membres d'un groupe, soit à des groupes qui les rétrocèdent ensuite à leurs membres sur une base individuelle. Le prêt de groupe réduit les coûts de transaction et les risques inhérents auxquels s'exposent les fournisseurs et facilite souvent l'accès aux services financiers de ceux qui sont difficiles et coûteux à atteindre, y compris les populations rurales éloignées, qui ont une faible capacité d'endettement et qui n'ont pas de sûreté à offrir ou d'antécédent de crédit. Le mécanisme de groupe permet de faire passer l'essentiel de la responsabilité liée à la sélection, au contrôle des emprunteurs et à l'exécution du contrat d'emprunt du fournisseur aux emprunteurs, et, de fait, une partie des coûts.

Parmi les méthodologies les plus connues de prêt de groupe figurent :

- Grameen : des sous-groupes de cinq personnes, qui forment par six un cercle de trente emprunteurs individuels. Les sous-groupes garantissent les prêts les uns vis-à-vis des autres et le cercle offre une garantie secondaire ;
- les groupes de solidarité : trois à dix personnes par groupe, chacun garantissant les prêts individuels des autres membres ;
- les banques villageoises : 15 à 50 personnes qui forment une « banque villageoise » qui octroie des prêts individuels à ses membres. Dans certains cas, l'épargne mise en commun par les membres peut être prêtée à d'autres membres du groupe ; ces prêts sont appelés des prêts en interne.

Parmi les inconvénients de l'approche collective figurent le montant élevé des coûts de transaction encourus par les clients en raison du temps passé dans des réunions de groupe (au détriment d'activités productives ou des responsabilités familiales), une offre de produits relativement limitée, un manque de discrétion et, bien sûr, le risque qu'un membre de groupe ne soit pas en mesure de rembourser. Le risque de covariance – qui désigne la probabilité que les membres du groupe soient affectés par le même risque au même moment à la suite d'activités de production ou d'événements similaires – est également à craindre, exposant à la fois le fournisseur et les emprunteurs à un risque plus élevé. Les coûts de formation de groupe peuvent être élevés en raison de l'importance de la qualité de la

formation et de l'éducation des consommateurs. Par ailleurs, les membres des groupes se sentent parfois obligés d'emprunter, même quand ils n'ont pas besoin de prêts ou ne sont pas sûrs de leur capacité à rembourser. Cela peut se produire également au sein des groupes d'épargne ou des groupes d'entraide, bien que les prêts y soient consentis aux individus par le groupe.

Les prêts individuels

Les prêts individuels requièrent une analyse préalable plus approfondie des clients et de leurs flux de trésorerie, des sûretés physiques parfois, et un contact fréquent et étroit avec les clients pendant la durée du prêt. L'approbation des prêts et les montants sont basés sur le profil et la capacité d'endettement du demandeur, qui dépendent quant à eux d'un certain nombre de facteurs, et notamment des caractéristiques personnelles et professionnelles, par exemple, l'âge, le sexe ou la réputation, les sources et le montant des revenus, l'âge de l'entreprise (le cas échéant), les flux de trésorerie et les sûretés disponibles. Par le passé, de nombreux fournisseurs avaient également l'habitude d'examiner l'objectif du prêt dans le cadre du processus de prise de décision de l'octroi des prêts, mais c'est là quelque chose qui est de moins en moins fréquent étant donné que les fournisseurs commencent à comprendre les flux de trésorerie des clients, leurs besoins, et le fait que l'argent est fongible au sein des ménages et des micro-entreprises.

L'analyse des flux de trésorerie est principalement utilisée pour les prêts individuels et porte sur la structure globale des coûts du ménage ou de la micro-entreprise, y compris sur l'ensemble des revenus et des dépenses, sur des flux de trésorerie projetés sur la durée du prêt et sur la capacité d'endettement de l'emprunteur. Beaucoup de fournisseurs individuels ont conçu des feuilles de calcul simplifiées qui guident l'analyse des flux de trésorerie par les agents de crédit. Ces feuilles de calcul permettent à un agent de crédit de dresser des états financiers basiques (bilan et compte de résultat) sur la base des revenus, des dépenses, des recettes et de la valeur du stock et des consommables du ménage ou d'une entreprise. Une analyse des flux de trésorerie peut être complétée par d'autres outils, notamment d'évaluation des risques clients tels que la notation de crédit et des évaluations psychométriques, en fonction de leur disponibilité sur un marché donné. Une notation de crédit est obtenue auprès d'un bureau d'information sur le crédit et fournit des informations sur l'historique des remboursements d'un emprunteur et sur les défauts de paiement de tous les fournisseurs participant au bureau d'information sur le crédit (voir chapitre 18). Pour les clients sans antécédents de crédit et sans emploi formel, les fournisseurs utilisent d'autres données afin de mieux évaluer les risques et d'aider les clients non bancarisés à développer un historique de crédit formel.

Parmi ces données figurent les éléments suivants :

- les paiements de factures (électricité, gaz ou eau) ;
- les paiements de factures téléphoniques (fixe et mobile, prépayé et post-payé) ;

- les paiements de loyers ;
- les données d'opérations financières (versements, retraits, dépôts ou transferts) [1].

Ces données sont parfois utilisées dans le cadre d'une notation de crédit basée sur des données de paiements historiques afin d'évaluer la probabilité mathématique du défaut de remboursement d'un client. La notation de crédit ne se fonde pas sur une analyse approfondie des états financiers mais utilise des variables prédictives simples telles que la durée d'exercice de l'activité par le client, les paiements de factures et la durée de la relation avec l'institution financière pour générer une notation qui représente la probabilité de remboursement futur (Frankiewicz et Churchill, 2011). Le recours croissant par les institutions de crédit à des moyens électroniques (par exemple, les services bancaires mobiles, les GAB ou encore les agents bancaires) leur permet de mieux suivre et utiliser les historiques de paiements et d'opérations des clients pour prédire leur capacité de remboursement et leur solvabilité.

Les tests psychométriques constituent une approche nouvelle de l'évaluation des clients qui en est à ses premiers stades de développement. Les évaluations psychométriques consistent à poser une série de questions visant à évaluer l'attitude et l'état d'esprit de l'emprunteur potentiel, son aptitude et son caractère, afin d'en prévoir la solvabilité [2]. Ces tests sont effectués par des sociétés spécialisées et tentent de mesurer le risque de crédit sans se baser sur des états financiers et des plans d'affaires formels ou le recours à des sûretés.

Le prêt islamique

Les services bancaires islamiques se font avec des méthodes spécifiques de prêt [3]. Les principes de la finance islamique (dite également conforme à la charia) interdisent strictement d'imposer et de percevoir un taux de rentabilité fixe et prédéterminé sur les opérations financières (Karim *et al.*, 2008). La loi islamique interdit tout gain sur les prêts d'argent, c'est pourquoi les prêts islamiques sont souvent traités davantage comme du capital-investissement que comme de la dette, et les prêteurs sont considérés comme des investisseurs plutôt que comme des créanciers. Selon d'autres principes bancaires islamiques, (1) toutes les opérations financières doivent être liées à une activité économique « réelle » impliquant des actifs tangibles et (2) les fonds ne peuvent être investis dans des activités incompatibles avec la charia (ayant trait à l'alcool, la viande de porc ou le jeu). En outre, les clauses des contrats doivent être convenues d'un commun accord : toutes les parties doivent avoir une connaissance précise du produit ou du service acheté ou vendu (Karim *et al.*, 2008).

1. « Alternative Data to Develop a Credit Score », CGAP, http://documents.worldbank.org/curated/en/513281468161950983/pdf/522190WP0FI1CB10Box345555B01PUBLIC1.pdf.
2. The Entrepreneurial Finance Lab, http://www.efinlab.com (en anglais uniquement).
3. Adapté de Karim *et al.* (2008).

Il existe différents types de contrats islamiques de prêt de microfinance. La vente *mourabaha* est un contrat de vente à prix coûtant majoré d'une marge fixe qui exige que le fournisseur de services financiers achète l'actif, suivant une demande du client, et le lui revende avec une marge prédéterminée au titre du service fourni (voir encadré 9.1). Les contrats peuvent également prendre la forme de programmes de partage des pertes et profits. La *mousharaka* désigne ainsi une prise de participation dans une entreprise dans le cadre de laquelle les parties partagent les profits ou les pertes selon une répartition prédéterminée. La *mousharaka* peut être utilisée pour financer des actifs ou des fonds de roulement. La *moudaraba* est un instrument de financement fiduciaire dans le cadre duquel une partie fournit un financement tandis que l'autre partie fournit l'expertise managériale en gestion d'entreprise, et les parties partagent le résultat (perte ou profit). Les régimes de partage des pertes et profits impliquent une grande vigilance dans les remontées d'information et un niveau élevé de transparence pour que la répartition des profits et des pertes se fasse de façon équitable (Karim *et al.*, 2008).

Encadré 9.1

La finance islamique dans la pratique

Akhuwat a été créé en 2001 au Pakistan dans le but de fournir du microcrédit sans intérêt aux pauvres. Akhuwat dispense des prêts caritatifs de faible montant non soumis à intérêt (*qard al-hasan*) mais appliquant des frais administratifs de 5 %. Les procédures et les tâches administratives sont coordonnées par le biais des mosquées et des communautés. Les prêts sont décaissés et récupérés à la mosquée et il n'y a pas d'agent indépendant. Le prestataire de finance islamique accorde les prêts à titre individuel sans exiger de sûreté mais sur la base de garanties mutuelles. Il semblerait que le fait que les prêts soient décaissés dans une mosquée donne un caractère sacré et religieux aux serments faits par les emprunteurs de les rembourser en temps et en heure.

Islamic Relief, une organisation musulmane internationale d'aide et de développement, fournit des services de microfinance islamiques au Pakistan sur la base de principes de financement de *mourabaha*, faisant intervenir des garants personnels, des comptes d'épargne collectifs, des cosignataires et des recommandations de la communauté pour assurer le remboursement. En 2009, Islamic Relief a formé un partenariat avec HSBC Amanah, la branche finance islamique de la banque commerciale HSBC, pour procurer des financements pour ses projets de microfinance à Rawalpindi. HSBC Amanah participe également à la structuration de modèles et de contrats conformes à la charia et la formation en finance islamique du personnel d'Islamic Relief. Le personnel d'Islamic Relief gère quant à lui les projets de microfinance, et définit notamment les critères d'éligibilité, sélectionne les bénéficiaires potentiels et fait des remontées d'informations à HSBC Amanah.

Source : Allen and Overy LLP, 2009.

Les sûretés

Les clients à faible revenu disposent souvent de peu d'actifs pouvant servir de sûreté réelle pour leurs prêts – qu'il s'agisse de biens immobiliers, de machines ou d'autres actifs physiques. C'est la raison pour laquelle des substituts et des alternatives aux sûretés sont utilisées pour réduire le risque du prêteur.

Les substituts de sûretés

L'un des substituts de sûretés les plus courants est la pression sociale, que ce soit par elle-même ou accompagnée de garanties de groupe.

Les garanties de groupe : de nombreux prestataires facilitent la formation de groupes dont les membres garantissent collectivement et mutuellement les prêts. Les garanties peuvent être soit implicites soit réelles. Dans le cas des garanties implicites, l'accès au prêt est rendu impossible au reste du groupe si tous les membres ne sont pas à jour de leurs paiements d'échéances. Dans le cas de garanties réelles, les membres du groupe sont tenus responsables si d'autres membres du groupe ne sont pas à jour de leurs paiements d'échéances. Certains fournisseurs exigent que les membres du groupe cotisent à un fonds de garantie de groupe qui est utilisé si un ou plusieurs emprunteurs ne parviennent pas à rembourser. L'utilisation du fonds de garantie de groupe est parfois à la discrétion du groupe, parfois imposée par le fournisseur. Si un tel fonds est utilisé à la discrétion du groupe, le groupe va souvent l'utiliser pour prêter de l'argent au membre du groupe qui est dans l'incapacité de payer. Le membre qui « emprunte » au fonds du groupe devra le rembourser. Si l'utilisation du fonds de garantie de groupe est gérée par le fournisseur, le fonds est saisi par ce dernier à concurrence du montant du crédit en souffrance, les autres membres du groupe étant tenus de combler la différence. Si cette règle n'est pas respectée, l'ensemble du groupe perdra son accès au crédit.

Les prêts basés sur la réputation : certains fournisseurs prêtent sur la base d'une bonne réputation. Avant d'accorder un prêt, l'agent de crédit visite différents lieux de la communauté et fait une enquête de moralité sur le caractère et le comportement du client potentiel.

Les visites fréquentes chez les clients : sous réserve d'être situés à une distance géographique raisonnable de leurs clients, des visites fréquentes des agents bancaires ou de crédit leur permettent de s'assurer que le client est en mesure de rembourser le prêt et disposé à le faire. Les visites fréquentes permettent également à l'agent de crédit de comprendre les flux de trésorerie de ses clients et la pertinence du prêt (en termes de montant, de durée, de fréquence de paiements et ainsi de suite). Les visites contribuent par ailleurs à améliorer le respect mutuel entre le client et l'agent de crédit, qui apprennent tous les deux à apprécier et à comprendre l'engagement l'un de l'autre à leur travail respectif, ce qui permet de construire des relations plus solides qui bénéficient à la fois aux clients et aux fournisseurs.

Toutefois, des visites plus fréquentes chez les clients entraînent des coûts supplémentaires dont il convient de tenir compte.

Des formes alternatives de sûreté

Parmi les formes de sûreté alternatives couramment utilisées figurent l'épargne obligatoire et les garanties personnelles.

L'épargne obligatoire : de nombreux fournisseurs exigent que les clients conservent un montant (exprimé en pourcentage du prêt) sous forme d'épargne (ou comme cotisations au fonds du groupe) dans le cadre de leur premier prêt ou de prêts ultérieurs, ou encore dans les deux cas.

L'épargne obligatoire diffère de l'épargne volontaire en ce qu'elle ne peut généralement pas être retirée tant qu'un prêt est en souffrance. De cette façon, l'épargne obligatoire constitue une forme de sûreté.

Les fonds ainsi mis de côté sous forme d'épargne sont alors indisponibles pour les emprunteurs. Habituellement, le taux d'intérêt payé sur l'épargne (le cas échéant) est inférieur au rendement qui serait obtenu par les emprunteurs si ces fonds étaient investis dans leur activité ou dans d'autres investissements. Il en résulte un coût d'opportunité égal à la différence entre ce que le client gagne par le biais de l'épargne obligatoire et le rendement qui pourrait être obtenu autrement. Il convient de tenir compte de cet aspect dans le calcul du coût de l'emprunt encouru par l'emprunteur. L'épargne obligatoire offre néanmoins aux clients un moyen d'accumuler des actifs ; tous les fournisseurs ne considèrent pas l'épargne obligatoire exclusivement comme une forme alternative de sûreté.

Une variante de l'épargne obligatoire consiste pour les emprunteurs à payer des intérêts supplémentaires chaque mois, sommes qui leur sont remboursées dès lors que l'échéancier de paiement a été strictement respecté. Par exemple, à la Bank Rakyat Indonesia, cette formule est considérée comme un moyen d'inciter les emprunteurs à rembourser à temps et permet à l'emprunteur de percevoir un montant d'argent à la fin de la durée du prêt. Cela profite à l'emprunteur et lui fournit une incitation concrète à rembourser le prêt dans les temps, ce qui à son tour profite à la banque.

Les garanties personnelles : si les emprunteurs n'ont pas la capacité de garantir leurs prêts, ils sont parfois en mesure de demander aux amis ou aux membres de la famille (parfois agissant en qualité de cosignataires) de fournir des cautions personnelles. Cela signifie que si l'emprunteur est incapable de rembourser, la personne qui a fourni une garantie personnelle est responsable du remboursement du prêt.

La tarification des prêts

Les revenus sur les prêts sont majoritairement le fait des intérêts et des frais et commissions, y compris, dans certains cas, des pénalités pour retards

de paiement. Ces recettes doivent couvrir les différentes dépenses, et notamment les coûts d'exploitation, les dotations aux provisions pour pertes sur prêts et le coût du capital, permettant idéalement de dégager un excédent (profit). La tarification est la recherche d'un équilibre entre la nécessité de couvrir les coûts grâce aux recettes et le besoin de proposer au client un produit simple, transparent et abordable. Pour les prêteurs à caractère communautaire dont les coûts sont faibles, voire nuls, le prix du crédit est généralement fixé en fonction de l'offre et de la demande. Si le prix est trop élevé, la demande sera faible et les retours financiers seront donc minimes ; en revanche, si le prix est trop faible, la demande sera plus élevée que l'offre.

Le coût du crédit est normalement affiché sous la forme d'un taux d'intérêt nominal, c'est-à-dire à un pourcentage du montant du prêt. Les taux d'intérêt peuvent être flexibles et fluctuer en fonction des conditions du marché ou, plus souvent, être fixes pour la durée du prêt. Le coût effectif augmente lorsque des frais et commissions sont exigés en plus des intérêts. Les frais et commissions sont généralement imputés sur le montant initial du prêt décaissé et peuvent être exprimés en pourcentage du montant du prêt ou sous la forme d'une somme forfaitaire visant à couvrir le coût de l'octroi du prêt. D'autres coûts supportés par le client, tels que les coûts de déplacement pour se rendre chez le fournisseur, les coûts d'obtention des documents (papiers d'identité ou titres de propriété notamment), la garde d'enfants et le temps pendant lequel ils délaissent leur activité, contribuent au coût total du crédit supporté par l'emprunteur mais ne sont généralement pas pris en compte dans le prix du prêt et ne génèrent pas de revenus pour le prêteur.

Le calcul des taux d'intérêt

Les taux d'intérêt peuvent être construits selon une méthode d'amortissement dégressif ou constant. L'amortissement dégressif calcule les intérêts en pourcentage de l'encours au cours de la durée du prêt. Comme le montant du principal diminue avec chaque remboursement périodique, l'intérêt est calculé uniquement sur le montant restant dû. La méthode d'amortissement constant calcule les intérêts sur la base du montant initialement décaissé (parfois net de frais). Elle est parfois privilégiée par les fournisseurs pour des raisons de simplicité de calcul, car le montant des intérêts est le même à chaque période de remboursement ; certains fournisseurs affirment que la méthode d'amortissement constant est plus facile à comprendre pour le personnel et les clients (voir encadré 9.2).

Bien que de nombreux fournisseurs utilisent la méthode de l'amortissement constant parce qu'elle est plus simple à appliquer, il en résulte des taux d'intérêt effectifs plus élevés qu'avec un amortissement dégressif (et donc des coûts plus élevés pour l'emprunteur) pour le même taux affiché. Par exemple, dans le sixième mois d'un prêt d'une durée de 12 mois et d'un montant de 1 000, l'emprunteur devra seulement 500 (environ) s'il rembourse en faisant des versements hebdomadaires ; à ce moment, dans le cas de figure d'un amortissement dégressif, l'intérêt serait calculé uniquement

sur 500 plutôt que sur 1 000. (Il convient de noter que lorsque les intérêts sont payés dans un régime d'amortissement dégressif, une plus grande partie du paiement mensuel sert à payer les intérêts au cours des premiers mois de l'emprunt et une proportion plus élevée du principal du prêt est payée vers la fin de l'échéance. Par conséquent, un peu plus de la moitié du montant du principal reste dû à mi-chemin du prêt. Dans l'exemple décrit dans l'encadré 9.3, au mois 6, l'encours s'élève ainsi à 524,79 et non à 500.)

Encadré 9.2

La méthode d'amortissement constant

La méthode d'amortissement constant calcule les intérêts en pourcentage du montant initial du prêt plutôt que de l'encours (dégressif) sur la durée du prêt. L'application du régime d'amortissement constant signifie que l'intérêt est toujours calculé sur le montant total du prêt décaissé, même si les versements périodiques viennent diminuer le montant principal qui baisse au fur et à mesure du remboursement.

Pour calculer le montant des intérêts en utilisant la méthode d'amortissement constant, le taux d'intérêt est simplement multiplié par le montant initial de l'emprunt. Par exemple, si un fournisseur pratique un taux d'intérêt de 20 % dans le cadre d'un prêt à amortissement constant portant sur un capital de 1 000, alors l'intérêt à payer est de 200.

Par exemple, sur un crédit d'un montant de 1 000, sur une durée de 12 mois, avec des paiements mensuels de 100 et un taux d'intérêt de 20 % :

Mois	Paiements	Principal du prêt	Intérêts	Solde restant dû
0	—	—	—	1 000,00
1	100	83,33	16,67	916,67
2	100	83,33	16,67	833,34
3	100	83,33	16,67	750,01
4	100	83,33	16,67	666,68
5	100	83,33	16,67	584,35
6	100	83,33	16,67	500,02
7	100	83,33	16,67	416,69
8	100	83,33	16,67	333,36
9	100	83,33	16,67	250,03
10	100	83,33	16,67	166,70
11	100	83,33	16,67	83,37
12	100	83,33	16,67	0,00
Total	1 200	1 000,00	200,00	—

Source : Ledgerwood, 1998.

La méthode de l'amortissement dégressif est une façon plus équitable de fixer le coût du crédit, mais son calcul est plus difficile et peut être source de confusion pour les emprunteurs (encadré 9.3). Toutefois, les fournisseurs doivent savoir que, quel que soit le taux nominal indiqué, tous les calculs d'intérêts doivent être transparents.

Les exemples décrits dans les encadrés 9.2 et 9.3 illustrent le fait que, pour le même taux affiché, le montant des intérêts calculés sur un prêt amorti en dégressif est beaucoup moins élevé que pour un amortissement constant, à taux d'intérêt égal. Pour comparer les taux d'intérêt calculés en appliquant les différentes méthodes, il est nécessaire de calculer le taux d'intérêt qu'il faudrait appliquer dans un régime d'amortissement dégressif pour arriver au même montant nominal d'intérêts perçus sur un prêt sous régime d'amortissement constant (voir encadré 9.4).

Encadré 9.3

La méthode d'amortissement dégressif

Pour calculer les intérêts sur un solde dégressif, une calculatrice financière est nécessaire. Sur la plupart des calculatrices financières, la valeur actuelle et le paiement doivent être saisis avec des symboles opposés : si la valeur actuelle est positive, le paiement doit être négatif, et *vice versa*. Il en est ainsi parce que l'une des valeurs correspond à une entrée de trésorerie et l'autre à une sortie de trésorerie. Les calculatrices financières permettent à l'utilisateur d'entrer différentes variables de prêt, comme illustré ci-dessous :

VA = la valeur actuelle, ou le montant net du capital versé à l'emprunteur à l'octroi du prêt ;

i = le taux d'intérêt, exprimé sur la même période de temps que n, ci-dessous ;

n = la durée du prêt, qui doit être égale au nombre de paiements à effectuer ;

M = le montant de l'échéance due pour chaque période.

Dans l'exemple ci-dessus, un prêt d'un an de 1 000 soumis à des paiements mensuels et à un taux d'intérêt de 20 % appliqué au solde dégressif est calculé de la manière suivante :

VA = – 1 000 (exprimé par une valeur négative, car il s'agit d'une sortie de trésorerie)

i = 20 % par an ; 1,67 % par mois

n = 12 mois

Calcul de M :

M = 92,63.

Le montant total du paiement est de 1 111,56 (12 mois à 92,63).

Le total des intérêts est de 111,56.

Montant du prêt : 1 000 ; durée du prêt : 12 mois ; mensualités de remboursement : 92,63 ; taux d'intérêt : 20 %.

Mois	Paiements	Principal du prêt	Intérêts	Solde restant dû
0	—	—	—	1 000,00
1	92,63	75,96	16,67	924,04
2	92,63	77,23	15,40	846,79
3	92,63	78,52	14,21	768,29
4	92,63	79,83	12,81	688,46
5	92,63	81,16	11,48	607,30
6	92,63	82,51	10,12	524,79
7	92,63	83,88	8,75	440,91
8	92,63	85,28	7,35	355,63
9	92,63	86,70	5,93	268,93
10	92,63	88,15	4,49	180,78
11	92,63	89,62	3,02	91,16
12	92,63	91,16	1,53	0,00
Total	1 111,56[a]	1 000,00	111,76[a]	—

Source : Ledgerwood, 1998.
a) La différence de 0,2 provient du fait que les valeurs ont été arrondies.

Encadré 9.4

Comparaison entre les méthodes d'amortissement dégressif et constant

Un prêt d'une échéance d'un an de 1 000 qui est assorti d'un taux d'intérêt de 20 % calculé sur la base d'un amortissement dégressif et remboursé par paiements mensuels donne lieu à des intérêts d'un montant de 112 (ou plus précisément de 111,56, arrondi). Le même prêt assorti d'un taux d'intérêt calculé sur la base d'un amortissement constant donne lieu à des intérêts d'un montant de 200. Pour générer des intérêts de 200 sur un prêt de 1 000 mais dans le cadre d'un régime d'amortissement dégressif, le taux d'intérêt devrait être de 15 points plus élevés, soit 35 % (un prêt de 1 000 soumis à un taux d'intérêt de 35 % avec amortissement dégressif donne un coût d'intérêt total de 199,52, ce qui s'arrondit à 200, soit 88 d'intérêts supplémentaires par rapport à la configuration initiale).

	Taux d'intérêt de 20 %, amortissement dégressif	Taux d'intérêt de 20 %, amortissement constant	Différence	Taux d'intérêt de 20 %, amortissement constant	Taux d'intérêt de 35 %, amortissement dégressif
Coûts réels	112	200	88	200	200

Source : Ledgerwood, 1998.

Les frais et commissions

Outre les intérêts, de nombreux fournisseurs facturent également des frais ou des commissions au moment de l'octroi des prêts. Les frais et commissions augmentent le coût financier du prêt pour l'emprunteur ainsi que les recettes du fournisseur. Les frais sont souvent un moyen de couvrir les frais de mise en place ou d'augmenter le rendement financier du fournisseur sans augmenter le taux d'intérêt nominal.

Les frais sont généralement facturés en tant que pourcentage du montant initial du prêt et sont prélevés dès l'octroi plutôt que sur la durée du prêt. Les frais n'étant pas calculés sur le solde dégressif, l'effet d'une augmentation des frais et commissions est plus important qu'une augmentation similaire du taux d'intérêt nominal (si les intérêts sont calculés sur le solde dégressif).

Calcul des taux effectifs

Le coût total d'un prêt est souvent exprimé sous la forme d'un « taux d'intérêt effectif ». Le taux d'intérêt effectif désigne le taux unique qui englobe l'ensemble des coûts financiers directs d'un prêt. Le taux d'intérêt effectif diffère du taux nominal car il inclut les intérêts, les commissions et frais, la méthode de calcul des intérêts et les autres modalités de prêt dans le coût financier de l'emprunt. Le taux effectif inclut également le coût de l'épargne obligatoire ou des cotisations au fonds de groupe, car il s'agit de coûts financiers pour l'emprunteur. D'autres coûts de transaction, à la fois financiers et non financiers, engagés par l'emprunteur afin d'accéder au prêt, tels que l'ouverture d'un compte bancaire, les frais de transport, les frais de garde d'enfants ou des coûts d'opportunité, ne sont pas inclus dans le calcul du taux effectif, car ils peuvent varier de manière significative en fonction de l'emprunteur. Le taux d'intérêt effectif s'avère utile lorsqu'il s'agit de déterminer si les conditions d'un prêt rendent ce dernier plus ou moins coûteux pour l'emprunteur en comparaison avec un autre prêt et pour évaluer l'effet de changements dans les politiques tarifaires.

Lorsque l'intérêt est calculé avec un amortissement dégressif et que le prêt n'est soumis à aucun autre frais financier supplémentaire, le taux d'intérêt effectif équivaut au taux d'intérêt nominal. De nombreux fournisseurs calculent cependant l'intérêt sur une base constante, facturent des frais en plus des intérêts ou exigent des emprunteurs qu'ils préservent une certaine épargne ou cotisent à des fonds de groupe (fonds de garantie ou d'assurance).

Les variables des microcrédits qui ont un impact sur le taux effectif sont les suivantes :

- le taux d'intérêt nominal ;
- la méthode de calcul des intérêts : par amortissement dégressif ou constant ;

• le paiement d'intérêts au début du prêt (en déduction du montant du capital versé à l'emprunteur) ou pendant la durée du prêt ;
• les frais de service exigibles au début du prêt ou pendant la durée du prêt ;
• les contributions à des fonds de garantie, d'assurance ou de groupe ;
• l'épargne obligatoire ou les soldes de compensation et les intérêts correspondants versés à l'emprunteur par le fournisseur ou par une autre institution (banque ou coopérative de crédit) ;
• la fréquence des versements ;
• la durée du prêt ;
• le montant du prêt.

Lorsque toutes les variables sont exprimées en pourcentage du montant du prêt, une modification du montant absolu du prêt n'aura pas pour effet d'en modifier le taux effectif.

Le calcul du taux effectif montre comment les différentes variables de produits de prêt affectent les coûts globaux et les revenus du prêt. L'encadré 9.5 illustre l'effet qu'une modification du montant des frais d'un prêt et qu'une modification de la durée d'un prêt exercent sur le taux effectif (les exemples présentent à la fois un régime d'amortissement fixe et un régime d'amortissement dégressif).

Compte tenu de l'ensemble des variables entrant en ligne de compte dans la structuration des prêts, on pourrait fournir de nombreux exemples de modifications envisageables. Différentes sources présentent plus en détail les méthodes de calcul de taux effectifs, dont Rosenberg (1996), Ledgerwood (1998) et mftransparency.org. Cette dernière source permet en particulier de télécharger une feuille de calcul Excel appelée « Calculating Transparent Pricing Tool » [1].

En réalité, il est possible pour tous les fournisseurs, même ceux qui ne disposent pas de systèmes sophistiqués, de calculer le taux d'intérêt de l'amortissement dégressif et de communiquer le taux d'intérêt effectif aux clients. En utilisant les nombreux outils disponibles, un fournisseur peut amortir le remboursement du prêt de sorte que chaque échéance soit la même, assurant ainsi une certaine simplicité aux clients qui voudraient verser le même montant à chaque échéance. C'est ainsi que procèdent la plupart, sinon la totalité, des institutions financières formelles. Par ailleurs, si la méthode de l'amortissement dégressif était utilisée par l'ensemble des fournisseurs, cela permettrait de renforcer la concurrence basée sur la transparence des prix [2].

1. Voir http://www.mftransparency.org/resources/calculating-transparent-pricing-tool/ (en anglais uniquement).
2. Avec la participation de mftransparency.org, octobre 2011.

Encadré 9.5

L'effet d'une modification des commissions et des conditions de prêt

Toutes choses étant égales par ailleurs, le taux effectif d'un prêt dont les intérêts sont calculés sur une base constante sera plus élevé que sous un régime d'amortissement dégressif. Les frais et commissions contribuent également à augmenter le taux effectif, et si des frais sont facturés, le taux effectif est d'autant plus élevé que la durée du prêt est écourtée. Cela est dû au fait que les frais sont calculés sur le montant initial du prêt indépendamment de sa durée. Si la durée du prêt est écourtée, le même montant sera acquitté dans un laps de temps plus court, augmentant ainsi le taux effectif. (Cette différence est plus importante lorsque des frais sont prélevés sur un prêt dont les intérêts sont calculés sur la base d'un amortissement dégressif. Une durée du prêt plus courte augmente le pourcentage *relatif* des frais qui viennent s'ajouter au coût total.) De même, des frais forfaitaires (par exemple, de 25 USD par demande de prêt) viennent modifier le taux effectif si le montant du prêt est modifié ; c'est-à-dire que des montants moins élevés avec des frais forfaitaires inchangés se traduisent par un taux effectif plus élevé.

Frais/durée	Calcul du taux annuel de 20 %	Frais de service (%)	Durée du prêt (en mois)	Coût réel par mois (%)	Variation (%)
Frais de 3 % ; durée de 12 mois	Taux fixe	3	12	3,5	
– Augmentation des frais à 8 %	Taux fixe	8	12	4,3	↑ 0,8
– Échéance écourtée à 3 mois	Taux fixe	3	3	4,0	↑ 0,5
Frais de 3 % ; durée de 12 mois	Amortissement dégressif	3	12	2,1	
– Augmentation des frais à 8 %	Amortissement dégressif	8	12	2,9	↑ 0,8
– Échéance écourtée à 3 mois	Amortissement dégressif	3	3	3,2	↑ 1,1

Il faut noter que l'effet d'une augmentation des frais de 5 points (passant de 3 % à 8 %) a le même effet (c'est-à-dire une augmentation du taux effectif de 0,8 point par mois), que le prêt soit calculé avec un amortissement dégressif ou un taux fixe. Cela est dû au fait que les frais sont calculés sur le montant initial du prêt.

Source : Ledgerwood, 1998.

Les produits de crédit

À ce stade, nous savons que les populations pauvres ont une multitude de besoins en services financiers. En outre, de plus en plus de fournisseurs reconnaissent à l'argent un caractère *fongible* ; les prêts destinés à des fins spécifiques peuvent, en effet, être utilisés à d'autres fins par les ménages ou par les entreprises. En réponse à cet état de fait, les fournisseurs ont élargi leur offre de produits de crédit pour y inclure plus que le prêt à la micro-entreprise standard permettant de couvrir les besoins en fonds de roulement ou d'acquérir des capitaux fixes. Les prêts commencent à être octroyés à des fins différentes, parmi lesquelles figurent :

- la gestion des flux de trésorerie (avances de fonds de roulement et prêts à la consommation) ;
- la gestion des risques (prêts d'urgence et prêts rechargeables) ;
- l'accumulation d'actifs et des investissements productifs (prêts pour acquérir des capitaux fixes, crédits-bail, prêts immobiliers).

La gestion des flux de trésorerie

Les *avances de fonds de roulement* destinés aux micro-entreprises ont été parmi les premiers produits de microcrédit à être développés pendant la phase initiale de croissance du secteur dans les années 1970. Les avances de fonds de roulement (souvent appelés prêts micro-entreprises) sont octroyées en vue de créer ou de développer des entreprises en partant du principe que les revenus supplémentaires d'exploitation serviront à rembourser à la fois le montant du principal et les intérêts à des intervalles prédéterminés. Les avances de fonds de roulement sont, pour la plupart, utilisées à des fins de gestion des flux de trésorerie pour soutenir l'investissement productif.

Les *lignes de crédit* sont souvent utilisées pour apporter du fonds de roulement ou pour la gestion de flux de trésorerie à l'échelle des ménages. Plutôt que de bénéficier d'un prêt d'un montant fixe qui est ensuite remboursé, les lignes de crédit permettent à l'emprunteur d'accéder au crédit en fonction des besoins, jusqu'à un certain montant. Le remboursement se fait souvent également d'une manière très souple. Les intérêts et les frais (le cas échéant) sont payés sur le montant emprunté (ou utilisé) en souffrance à un moment « t ». Les lignes de crédit nécessitent cependant des systèmes de gestion qui permettent de suivre avec précision les retraits et les remboursements effectués, ainsi que la capacité d'assurer la disponibilité des fonds à tout moment, ces derniers étant généralement seulement disponibles auprès des banques commerciales.

Les *prêts à la consommation* : de nombreux ménages sont confrontés à des défis dans la gestion de leurs liquidités, à la fois pour leur consommation quotidienne et pour des dépenses plus importantes liées à des événements de la vie tels que les noces et les funérailles, ou encore pour répondre

à des situations d'urgence ou aux besoins d'éducation. Il est souvent plus aisé de répondre à ces besoins lorsque l'on dispose d'une épargne, mais si cela n'est pas le cas ou si les flux de trésorerie sont insuffisants, les prêts à la consommation d'un montant approprié et assortis de modalités de remboursement adaptés peuvent alors s'avérer utiles. Ce type de prêts vise principalement à aider les ménages à lisser leurs flux de trésorerie de manière à rendre la consommation quotidienne moins tributaire des revenus, en particulier lorsque les revenus sont irréguliers (Frankiewicz et Churchill, 2011). Si les fournisseurs ont surtout l'habitude d'évaluer les flux de trésorerie de micro-entreprises pour déterminer leur capacité d'endettement, les prêts à la consommation ne sont alors pas forcément disponibles. Souvent, quand ils sont dans l'impossibilité de contracter un prêt à la consommation, les emprunteurs demandent une avance de fonds de roulement et l'utilisent pour des besoins de consommation.

Les *prêts sur salaires* sont destinés aux clients disposant d'une source régulière de revenus grâce à un emploi salarié. Le salaire de l'emprunteur constitue une sûreté pour le prêt et les remboursements sont généralement effectués par l'employeur, qui prélève directement sur le salaire le montant correspondant. Les prêts sur salaires peuvent être parfois assortis d'une obligation d'utilisation des fonds à des fins d'investissement ou d'achat spécifiques, mais ils sont souvent utilisés à des fins de consommation. Les prêts sur salaires sont cependant relativement rares parmi les personnes à faible et à très faible revenu, la plupart d'entre elles n'ayant pas d'emploi salarié.

Les *prêts étudiants* servent à financer l'éducation primaire ou secondaire. Les échéanciers de remboursement de ce type de prêts et les exigences en termes de sûretés sont généralement très souples, les étudiants ne bénéficiant pas de revenus réguliers ni d'actifs. Dans certains cas, les remboursements peuvent être repoussés jusqu'à ce que l'étudiant ait achevé sa scolarité. Les prêts étudiants sont de plus en plus associés à de l'éducation financière pour les jeunes, avec l'idée de former des consommateurs financièrement capables.

Les intervenants qui commencent à reconnaître les besoins en financement de l'éducation étant de plus en plus nombreux, des produits innovants sont train d'être élaborés (voir encadré 9.6).

Encadré 9.6

Le financement de l'éducation par le biais de contrats de capital humain

Le financement de l'éducation est un domaine qui intéresse les prestataires de services financiers depuis longtemps. Un nouvel outil, appelé contrat de capital humain ou contrat de financement d'études (en anglais, *Human Capital Contract* ou HCC), fournit une approche novatrice de certains des principaux défis associés aux prêts étudiants de l'enseignement supérieur. Il s'agit d'un instrument qui s'apparente à du capital-investissement plutôt qu'à de la dette et n'est donc pas techniquement un produit de crédit. Les participants déposent une demande de financement pour un montant qui leur permet de couvrir les coûts associés à leur formation dans un établissement de l'enseignement supérieur. En échange, chaque étudiant s'engage à verser un pourcentage fixe de son revenu pendant un laps de temps déterminé après l'obtention du diplôme. L'opération ne se fait pas avec un capital déterminé à rembourser : l'étudiant est réputé s'être acquitté de son engagement après avoir effectué un nombre de paiements fixé au préalable (correspondant généralement à un pourcentage de leur revenu au cours d'un certain nombre d'années et acquitté sur une base mensuelle), indépendamment de la somme totale versée. Le pourcentage du revenu à verser dans le cadre de l'engagement ne dépasse jamais 15 % et est fixé pour chaque individu sur la base des bénéfices escomptés en fonction du diplôme obtenu. Par conséquent, certains étudiants vont au final rembourser un montant plus élevé que d'autres, mais l'ensemble des étudiants s'acquittent de montants abordables après l'obtention de leur diplôme, indépendamment de leur niveau de revenus. Les diplômés ne sont pas tenus d'honorer les paiements quand ils sont sans emploi, et effectuent des versements d'un montant moins élevé au cours des périodes de sous-emploi, ce qui réduit le risque, souvent associé aux prêts étudiants traditionnels, de ne plus être en mesure de faire face à une dette devenue écrasante.

Bien que la formule des contrats de capital humain réduise le risque auquel font face les étudiants, les prêteurs doivent faire face à des flux de remboursement variables, à un contrôle des revenus et à des obstacles juridiques à la mise en œuvre. Une société latino-américaine, Lumni, a surmonté avec succès ces différents obstacles et d'autres encore. Lumni lisse le risque inhérent de fluctuation des montants de remboursement en mutualisant les contrats de différents étudiants et en combinant une expertise actuarielle et du marché du travail dans la conception de son fonds et la tarification des contrats. Pour assurer le succès des deux parties, les étudiants ont accès à des services de développement de carrière et de réseautage.

En 2012, Lumni avait financé plus de 3 000 étudiants à travers des programmes au Chili, en Colombie, aux États-Unis et au Mexique et envisageait de travailler également au Pérou.

Source : Noga Leviner, spécialiste de l'éducation financière et ancien PDG de Lumni USA.

La gestion des risques

Les prêts d'urgence fournissent des fonds à court terme pour faire face à des événements imprévus. Ils sont généralement proposés par des prestataires communautaires, mais les fournisseurs institutionnels sont également de plus en plus nombreux à les proposer. Les banques octroient parfois des prêts d'urgence aux clients avec lesquels ils ont noué des relations de long terme, souvent en complément de prêts existants, sous réserve, comme c'est le cas de tout prêt, que la capacité d'endettement de l'emprunteur le permette.

Les *prêts rechargeables* : de nombreux fournisseurs, à la fois formels et informels, proposent des prêts « rechargeables » où l'encours du prêt peut être augmenté dès lors que le montant demandé est relativement faible. Les prêts rechargeables ont initialement été mis en place pour assurer une certaine souplesse aux avances de fonds de roulement traditionnelles et sont généralement traités très rapidement car les décisions sont prises dans une large mesure sur la base de l'historique de remboursement de l'emprunteur.

L'accumulation d'actifs et les investissements productifs

Les *prêts pour capitaux fixes* sont utilisés pour financer un actif spécifique, tel qu'une machine à coudre ou une moto. On part du principe que l'actif va contribuer à une entreprise ou activité génératrice de revenus, permettant d'augmenter les flux de trésorerie de l'emprunteur et, par conséquent, sa capacité d'endettement. Cependant, comme mentionné ci-dessus, il peut y avoir une différence fondamentale entre l'utilisation déclarée et l'utilisation réelle. Il est par conséquent important d'évaluer les flux de trésorerie et la capacité d'endettement sans tenir compte de l'actif au cas où le prêt ne serait pas utilisé à des fins d'acquisition de l'actif en question. Familiers de cette pratique et sachant que les personnes pauvres peuvent vouloir acquérir des actifs qui ne sont pas productifs, certains prestataires commencent à proposer des prêts permettant d'acheter également des biens ménagers.

Le crédit-bail

Le crédit-bail est une forme de financement qui permet aux entreprises ou aux particuliers de faire usage d'un équipement et d'autres actifs sans en être propriétaires ou sans en faire l'acquisition. L'utilisateur (le preneur) verse des montants réguliers, préalablement fixés, au propriétaire (le bailleur). Parmi les actifs entrant couramment dans des crédits-bails, l'on compte des machines (y compris des charrues et des pelles), des véhicules, du matériel agricole et des animaux d'élevage. Le fait de séparer l'utilisation et la propriété d'un actif permet à une entreprise ou à un ménage d'éviter d'investir des capitaux modestes pour effectuer une acquisition

(Wakelin *et al.*, 2003). De manière générale, il existe deux types de contrats de crédit-bail qui présentent quelques différences : la location-financement et la location-exploitation.

La *location-financement* est un type de crédit-bail dans lequel les risques et les avantages liés à la propriété de l'équipement donné à bail sont transférés du bailleur vers le preneur à bail. Une location-financement comporte l'ensemble des éléments suivants :

• L'amortissement du prix de l'actif comprend une option d'achat d'un montant échelonné sur plusieurs paiements ou acquitté à la fin de la période de location.

• L'entretien : le locataire est responsable de l'entretien et de tous les risques habituellement associés à la propriété sans détenir réellement l'actif.

• La non-résiliation : l'accord est généralement passé au moment de la signature du contrat (Kloeppinger-Todd et Sharma, 2010).

Pour les agriculteurs ou les entreprises ne disposant pas d'actifs qui puissent servir de garantie, le crédit-bail financier permet de surmonter cette contrainte et, dans certains cas, le locataire devient propriétaire à titre permanent à la fin de la période de location (voir encadré 9.7).

Encadré 9.7

Crédits-bails portant sur des vaches

En collaboration avec Swisscontact, l'agence de développement K-Rep a développé un produit de crédit-bail portant sur des vaches. Dans le cadre de ce crédit-bail, un agriculteur emprunte une vache en gestation et un hache-paille en vue de produire du lait. Différentes variantes de mécanismes de sûreté et d'atténuation des risques sont utilisées pour protéger le fournisseur et l'agriculteur. Tout d'abord, de la même manière que dans le cadre du bail, l'actif lui-même est garanti, car le fournisseur peut reprendre la vache si l'agriculteur omet d'effectuer les versements convenus. Deuxièmement, l'agriculteur doit appartenir à un groupe d'agriculteurs qui se portent mutuellement garants. Troisièmement, l'agriculteur doit prendre la couverture d'assurance qui couvre la vache et lui-même. Le produit d'assurance temporaire décès attaché au crédit-bail, et dont le coût y est intégré, sert à couvrir tous les risques auxquels s'exposent à la fois la société de micro crédit-bail et la famille de l'agriculteur. En cas de décès de l'agriculteur ou de la vache, la société de crédit-bail perçoit le solde restant dû du prêt.

Dans le cadre du contrat de micro crédit-bail, l'agriculteur bénéficie d'un délai de grâce allant jusqu'à trois mois. À l'issue de cette période, l'agriculteur doit commencer à rembourser le coût de la vache, augmenté des intérêts. L'agriculteur peut aussi décider de procéder au remboursement en 9, 12 ou 18 mois. L'agriculteur utilise le revenu provenant des ventes de lait pour rembourser le prêt. Lorsqu'il a fini de rembourser le prix de la vache et du hache-paille, l'agriculteur bénéficie d'un double avantage, la vache étant déjà gestante, l'agriculteur devient propriétaire de la vache mais aussi de son veau.

Source : Baumgartner et Kamau, 2010.

La location-financement est souvent avantageuse pour les fournisseurs qui n'ont pas de connaissances spécifiques sur le matériel loué. Dans le cadre d'un contrat de location-financement, le bailleur assume le risque financier du produit loué sans avoir à assumer les risques techniques associés aux performances du produit. Les opérations de location-financement sont parfois appelées contrats de location-acquisition ou de location-achat ou de location avec option d'achat (dans le cadre du contrat de location avec option d'achat, une partie de la propriété de l'actif est transférée à chaque paiement au locataire, et moyennant le paiement de la dernière échéance, celui-ci en devient le propriétaire de plein droit). La cession-bail est une variante de la location-financement : l'actif est alors d'abord vendu au bailleur, étant convenu que le preneur à bail rachètera l'actif sur la durée du contrat (Deelen *et al.*, 2003).

Les *contrats de location-exploitation* sont structurés de sorte que la responsabilité liée à la propriété de l'actif loué incombe au bailleur qui détient l'actif. La durée des contrats de location-exploitation est généralement sensiblement inférieure à la vie économique de l'actif et le locataire paie le droit de l'utiliser pendant une durée limitée. L'utilisation d'un animal d'élevage ou d'un véhicule pour quelques jours en contrepartie d'un paiement constitue un exemple de contrat de location-exploitation. Dans le cadre de ce type de contrat, la responsabilité de l'entretien et du fonctionnement continu de l'actif incombe au bailleur.

Le crédit-bail existe également dans la finance islamique. L'*ijarah* est un contrat de location généralement utilisé pour financer de petits équipements. La durée du bail et l'échéancier doivent être fixés à l'avance afin d'éviter toute spéculation et se conformer aux principes de la charia. Pour que l'opération soit considérée comme relevant de la finance islamique (et ne pas être une vente camouflée avec intérêts), le contrat *ijarah* doit préciser que la propriété de l'actif et la responsabilité de son entretien incombent au bailleur. Le contrat *ijarah* peut être suivi d'un contrat de vente, de sorte que la propriété de l'actif est transférée au locataire (Karim *et al.*, 2008).

À ce jour, toutefois, les services de crédit-bail ne sont pas très répandus étant donné les difficultés liées à l'offre de produits de crédit-bail et la nécessité de détenir des licences et de justifier d'une expertise particulière.

Les prêts immobiliers

Les prêts immobiliers sont devenus de plus en plus populaires au cours de la dernière décennie, les fournisseurs ayant fini par reconnaître la nécessité pour les pauvres d'avoir un logement convenable et l'importance de l'acquisition d'actifs [1]. Les prêts au logement diffèrent des prêts hypothécaires traditionnels, le financement hypothécaire faisant référence

1. Liz Case a participé à la rédaction de cette section.

à des prêts à long terme destinés à l'achat immobilier où le bien est utilisé comme sûreté. Les prêts hypothécaires sont généralement proposés par les banques commerciales et par les sociétés de prêts hypothécaires aux taux d'intérêt du marché. Toutefois, presque 80 % de la population mondiale n'est pas en mesure d'accéder au financement hypothécaire conventionnel en raison de problèmes liés à la capacité financière, du caractère informel de leurs revenus, de l'absence de titres de propriété foncière établis de manière claire, de l'insuffisance de la profondeur des marchés financiers ou de la faiblesse des institutions de financement de l'habitat (Daphnis et Ferguson, 2004). Selon les estimations de la Banque mondiale, seule 3 % de la population africaine peut avoir recours à l'hypothèque (Centre for Affordable Housing Finance in Africa, 2011).

CGAP (2004) définit le *microfinancement de l'habitat* comme l'octroi « *de prêts aux personnes à faible revenu à des fins de rénovation ou d'agrandissement d'un logement existant, de construction d'un nouveau logement, d'acquisition de terrains et d'infrastructures de base* ». Certains fournisseurs institutionnels ont commencé à développer des prêts immobiliers pour des populations à faible revenu, notamment au cours des cinq à dix dernières années. Ces produits combinent à la fois des éléments de financement hypothécaire conventionnel et de microcrédit. Le microfinancement de l'habitat permet de proposer des prêts d'un montant relativement plus élevé (allant jusqu'à 5 000 USD) et d'une durée plus longue (d'un à huit ans) et peut avoir recours à l'épargne obligatoire comme sûreté. Les taux d'intérêt sont souvent plus faibles que pour les prêts octroyés aux micro-entreprises. Comme c'est le cas pour d'autres produits de microcrédit, il est possible d'avoir recours à des garanties de groupe, des efforts de collecte locale et des sûretés minimales (souvent autres que la maison ou la terre elle-même) ; les fournisseurs ne demandent généralement pas un titre de propriété pour garantir un prêt, ce qui rend les produits plus accessibles aux emprunteurs à faible revenu. Même là où il n'existe pas de produits spécifiques pour financer l'habitat, on observe que jusqu'à 20 % des prêts de microfinance destinés au fonds de roulement sont utilisés à des fins de construction ou de rénovation de logements (Ferguson, 2008).

Dans le cadre des prêts au logement, des services de support, tels que l'expertise d'architectes, d'ingénieurs et de superviseurs de construction, sont parfois proposés. Par exemple, dans le cadre des programmes Prodel au Nicaragua et Patrimonio Hoy de Cemex au Mexique, une assistance technique spécifique est proposée à la fois pour assurer des résultats de qualité et pour confirmer que les capitaux prêtés sont utilisés à des fins d'améliorations ou de construction d'un logement. Bien que de nombreuses personnes déclarent qu'ils permettent d'assurer la qualité des logements (Ferguson, 2010 ; Vance, 2010), ces services peuvent s'avérer très coûteux et compliqués à fournir (voir encadré 9.8).

Encadré 9.8

Le logement abordable au Ghana

En 2007, ONU-Habitat a lancé, avec le soutien des gouvernements de Suède, de Norvège et du Royaume-Uni, un instrument local de financement à Tema-Ashaiman, près d'Accra, conçu pour améliorer les termes des crédits (en l'occurrence, des garanties en liquide) et pour fournir un soutien technique dans l'objectif de développer des projets de logements ou de réhabilitation de logements insalubres pour les populations à faible revenu susceptibles de bénéficier d'un concours financier, c'est-à-dire des projets dans le cadre desquels il est possible de garantir le remboursement des prêts commerciaux au logement. L'institution TAMSUF a réalisé un projet audacieux, mais pour l'heure couronné de succès, de construction d'un ensemble de logements à usage mixte pour des populations à faible revenu au cœur d'un quartier informel d'Amui Djor. Le bâtiment de trois étages, construit sur un terrain fourni par le Conseil traditionnel de Tema, dispose de trente-deux logements sur les étages supérieurs, qui ont été vendus à taux réduit à des résidents à faible revenu. Cela a été rendu possible par la construction et l'exploitation de quinze magasins et d'une installation commerciale de douches et de sanitaires au rez-de-chaussée, permettant de générer une subvention croisée. Le financement et les modalités de financement comportaient un prêt commercial garanti par TAMSUF, des acomptes versés par la communauté, une subvention d'organisations non gouvernementales partenaires, une subvention publique et la subvention croisée générée par les magasins, les toilettes et la douche commerciales. Jusqu'à présent, le taux de remboursement du prêt commercial a été de 100 % dans cette communauté dont l'ensemble des membres étaient employés de manière informelle.

Malgré la complexité du projet, qui a nécessité une importante structuration et beaucoup de négociations, le bâtiment Amui Djor a servi d'exemple positif permettant de prouver que les communautés sont en mesure de rembourser des prêts commerciaux et peuvent assurer et gérer les remboursements collectifs. TAMSUF travaille sur des phases ultérieures de ce projet et, en décembre 2011, celui-ci a reçu le prix d'excellence pour l'innovation dans le logement social attribué par ConsultASH et la Chartered Institute of Housing du Royaume-Uni.

Source : Liz Case, ONU-Habitat.

La grande majorité des prêts au logement ont jusqu'ici porté principalement sur des améliorations progressives des logements, les ménages contractant en effet une série de prêts afin d'améliorer progressivement leur habitat, compte tenu des coûts que ces travaux représentent eu égard au faible montant de revenus. En outre, les pauvres ne sont pas très intéressés par des prêts portant sur des montants plus importants et des échéances allant au-delà de cinq ans [1]. Ils sont bien conscients qu'ils rencontreront durant cette période d'autres besoins, en termes d'éducation et

1. Pierre Giguere, correspondance privée avec Liz Case, directeur de Housing Finance, Développement International Desjardins, Canada, juin 2010.

d'organisation de noces et de funérailles, pour lesquels ils devront mobiliser leurs ressources. Enfin, peu de fournisseurs se montrent enclins à fournir un financement aux pauvres pour la construction d'une maison ou pour assainir des quartiers insalubres, en raison des risques et des coûts élevés qui comportent ce type de projets de plus grande envergure. Les prêts progressifs, et les améliorations des logements qui en résultent, s'intègrent plus facilement dans les modèles de services financiers proposés par la plupart des fournisseurs qui cherchent à parvenir à la viabilité financière (Ferguson, 2010 ; McLeod et Mullard, 2006).

Références et lectures supplémentaires

* Principaux ouvrages permettant d'approfondir le sujet.

*Allen and Overy LLP (2009), *Islamic Microfinance Report*, rapport, International Development Law Organisation – http://loganswarning.com/wp-content/uploads/ 2010/12/Islamic-Microfinance-Report.txt.

Baumgartner P. et Kamau P. (dir.) (2010), « How Can a Farmer Get a High Yielding Cow? », *Organic Farmer*, n° 56, Nairobi.

Centre for Affordable Housing Finance in Africa, FinMark Trust (2011), « 2011 Yearbook », FinMark Trust, Parkview – http://www.housingfinanceafrica.org/wp-content/uploads/2011/09/2011-Housing-Finance-Yearbook.pdf.

CGAP (2004), « Helping to Improve Donor Effectiveness in Microfinance: Housing Microfinance », Donor Brief, n° 20, CGAP, Washington.

Daphnis F. et Ferguson B. (dir.) (2004), *Housing Microfinance: A Guide to Practice*, Kumarian Foundation, Bloomfield, CT.

*Deelen L., Dupleich M., Othieno L., Wakelin O. et Berold R. (dir.) (2003), *Leasing for Small and Micro Enterprises: A Guide for Designing and Managing Leasing Schemes in Developing Countries*, BIT, Genève.

Ferguson B. (2008), « A Value Chain Framework for Affordable Housing in Emerging Countries », *Global Urban Development Magazine*, vol. 4, n° 2, novembre – http://www.globalurban.org/GUDMag08Vol4Iss2/FergusonValueChain.htm.

Ferguson B. (2010), « Financing Slum Upgrading and Slum Prevention for the Poor », présentation à la conférence sur le microfinancement du logement durable en Afrique subsaharienne « Turning Loans into Homes », Nairobi, 12 au 15 avril.

*Frankiewicz C. et Churchill C. (2011), *Making Microfinance Work: Managing Product Diversification*, BIT, Genève.

*Karim N., Tarazi M. et Reille X. (2008), « Islamic Microfinance: An Emerging Market Niche », Focus Note, n° 49, CGAP, Washington – http://www.cgap.org/gm/document-1.9.5029/FN49.pdf.

Kloeppinger-Todd R. et Sharma M. (2010), « Innovations in Rural and Agricultural Finance », Focus Note, n° 18, Banque mondiale, Washington.

Ledgerwood J. (1998), *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*, Banque mondiale, Washington.

McLeod R. et Mullard K. (dir.) (2006), *Bridging the Finance Gap in Housing and Infrastructure*, Practical Action Publishing, collection Urban Management, Rugby.

Vance I. (2010), « Housing Support Services in Central America: Status and Challenges », présentation à la conférence sur la microfinance du logement durable en Afrique subsaharienne « Turning Loans into Homes », Nairobi, 12 au 15 avril.

Wakelin O., Otheno L. et Kinuya K. (2003), « Leasing Equipment for Business: A Handbook for Kenya », rapport, Enterprise Development Innovation Fund, septembre – http://practicalaction.org/microleasing/leasing.htm.

*Wright G.-A.-N (2010), « Designing Savings and Loan Products », rapport, MicroSave, Nairobi – http://www.microsave.org/research_paper/designing-savings-and-loan-products-0.

Chapitre 10

La finance agricole [1]

Calvin MILLER

On désigne par finance rurale les services financiers fournis dans les zones rurales à des fins aussi bien agricoles que non agricoles. La finance agricole relève essentiellement de la finance rurale et s'emploie à financer des activités liées à l'agriculture, et notamment les intrants, la production, le stockage, la transformation et la commercialisation de produits. La finance agricole assure le financement du fonds de roulement mais aussi d'investissements dans des systèmes d'irrigation, des installations de stockage et des machines par exemple. Elle porte sur une large gamme de produits dont le crédit, l'épargne, les assurances et les transferts monétaires. Les services de finance agricole sont fournis sous différentes formes (en espèces et en nature) aux entreprises agro-industrielles et aux agriculteurs ayant de petites, moyennes et grandes exploitations. Parmi les services financiers fournis dans ce cadre figurent également les systèmes de récépissés d'entrepôt, l'épargne et d'autres mécanismes de capitalisation, ainsi que des assurances et des contrats à terme qui sont spécifiques à l'agriculture. Ce chapitre porte principalement sur les produits de crédit destinés au monde agricole et il présente un intérêt particulier pour les praticiens, les décideurs et les organismes de réglementation qui souhaitent comprendre les besoins en services financiers des particuliers et des entreprises travaillant dans le secteur agricole et qui souhaitent développer des produits appropriés pour répondre à ces besoins.

1. L'auteur remercie Linda Jones et Emilio Hernández pour leurs contributions à ce chapitre. Les opinions exprimées ici sont celles de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de la FAO, pour laquelle ce chapitre a été rédigé.

Le contexte de la finance agricole

Les gouvernements ont historiquement eu tendance à promouvoir la finance agricole en octroyant des crédits aux agriculteurs à faibles revenus par le biais de banques agricoles publiques et de programmes de prêts agricoles bonifiés. Cette approche a cependant eu des résultats relativement dérisoires du fait des risques systémiques ou covariants (c'est-à-dire les risques telles les sécheresses qui affectent simultanément un grand nombre d'emprunteurs), des coûts d'exploitation élevés et du caractère non pérenne des subventions. Les orientations ont évolué en conséquence, passant du crédit agricole à des services financiers adaptés à d'autres activités rurales, en plus de l'agriculture. En desservant l'ensemble de la population rurale, les services financiers sont devenus plus efficaces et cela a également permis de réduire le niveau de risque ne se limitant plus à l'agriculture. Cependant, en l'absence de mesures incitatives, de nombreuses institutions financières privées, et même publiques, sont devenues de plus en plus réticentes à financer l'agriculture en raison des difficultés liées à la gestion d'un portefeuille agricole. Compte tenu de l'évolution du financement public qui a quelque peu déserté l'agriculture, il existe à présent d'importantes lacunes dans l'offre de services financiers aussi bien ruraux qu'agricoles.

Étant donné que de nombreuses institutions de microfinance (IMF) ont été créées dans l'objectif de servir les pauvres et que l'agriculture est une source essentielle d'emploi, de revenus et de sécurité alimentaire dans les zones rurales, leur mission consiste à répondre aux besoins financiers des ménages agricoles pauvres. Toutefois, en raison de la spécificité et du coût de leurs services, les IMF ont tendance à fournir des services financiers ruraux qui sont davantage adaptés à des fins non agricoles. Si l'innovation produit a permis aux IMF d'atteindre les ménages ruraux appauvris en leur proposant des produits d'épargne et de crédit et, dans de nombreux cas, de la formation et d'autres services, les services de finance agricole ne représentent généralement toujours qu'une partie mineure de leurs portefeuilles.

Aujourd'hui, les préoccupations au sujet du développement et du potentiel de marché ont ravivé l'intérêt pour l'agriculture et pour les services financiers agricoles. Sachant que la majorité des populations pauvres des pays en voie de développement vivent dans les zones rurales et que leur subsistance dépend de l'agriculture, de nombreux gouvernements et agences de développement ont spécifiquement inclus dans leurs stratégies nationales de développement la question de l'amélioration de l'accès à la finance agricole. En outre, la baisse des réserves alimentaires mondiales a soulevé des inquiétudes en matière de sécurité alimentaire ; les augmentations passagères du prix des denrées alimentaires engendrent des troubles tandis que la demande croissante accroît la vulnérabilité sur le long terme. Parallèlement à cela, les prix élevés des denrées alimentaires améliorent cependant la rentabilité du secteur agricole et les retours sur investissements, ce qui crée de la demande de services financiers agricoles.

En plus de la hausse des prix et des perspectives de croissance à long terme du secteur agricole, un changement encore plus fondamental s'est produit dans l'organisation et le fonctionnement de l'agriculture en tant que telle. L'agriculture est devenue plus commerciale, entraînant une intégration accrue entre acheteurs et vendeurs pour répondre à la demande accrue des consommateurs. Les relations entre les acheteurs, les vendeurs et les autres participants des filières agricoles ont évolué dans le sens d'une plus grande efficacité, d'une conformité aux normes de plus en plus strictes de l'industrie agroalimentaire et de la satisfaction de la demande de marché pour une qualité constante, des produits différenciés et une livraison rapide. Ces changements ont eu un impact majeur sur la façon dont le secteur agricole est actuellement financé et pourrait être financé dans le futur.

Les nouvelles technologies de l'information et de communication ont ouvert de nouvelles possibilités d'amélioration des services financiers et les services de soutien à la filière agricole. Tous les types d'institutions financières, y compris la plupart des IMF, disposent à présent des systèmes de gestion et d'information capables de gérer de nombreux produits personnalisés de crédit, d'épargne et de paiement, et notamment les transactions utilisant des terminaux point de vente et les transferts directs. Elles ont également amélioré la qualité de la communication avec les clients du monde agricole. De plus, le meilleur accès à l'information permet aux fournisseurs de services financiers de fixer plus facilement leurs tarifs et facilite les ventes directes, les livraisons ainsi que l'achat et la vente de contrats ; les coûts de transaction sont aussi réduits, ce qui fait des entreprises agricoles de bons clients.

Il existe un aspect de la finance agricole qui n'a pas changé : l'effet d'intervention des pouvoirs publics, lequel peut être considérable dans certains pays. Les gouvernements interviennent souvent sur les cours agricoles, que soit par le biais du contrôle des prix, de restrictions à l'exportation ou à l'importation ou de réglementations qui affectent les cours et, de ce fait, la capacité de remboursement des emprunteurs agricoles. En outre, les gouvernements, et même les bailleurs de fonds, sont souvent tentés de contrôler les taux d'intérêt des prêts à l'agriculture, tout particulièrement ceux qui sont octroyés aux petits agriculteurs, ce qui peut constituer un élément perturbateur pour les institutions prêtant aux acteurs agricoles. Les décideurs politiques dans certains pays interviennent également parfois directement dans la finance agricole au moyen de politiques de crédits bonifiés fournis à travers une variété de canaux ou des annulations de dettes intervenant au moment des élections ou après des mauvaises récoltes. Ces programmes créent souvent davantage de problèmes qu'ils n'en résolvent et rendent les institutions financières réticentes à prêter au secteur agricole. Le fait de fournir des financements subventionnés aux agriculteurs ou aux coopératives agricoles a souvent pour effet de dissuader les institutions financières privées de s'impliquer dans le secteur (van Empel, 2010). Par exemple en Inde, le gouvernement a prévu des abandons de créance pour les petits exploitants agricoles en 1990 et de nouveau en 2008, aggravant ainsi la réticence des banques à prêter à ces agriculteurs (Das, 2012).

Les interventions des pouvoirs publics et d'organismes de développement dans le financement de l'agriculture à petite échelle s'explique notamment par le fait que le secteur agricole est souvent perçu comme se résumant à la culture de champs et non pas le domaine d'agro-*entreprises* et de *sociétés* agroalimentaires. Dans un contexte de financement, et tout particulièrement d'octroi de prêts, l'agriculture doit cependant être considérée comme une entreprise. « *Le crédit n'est pas une solution appropriée ou viable pour l'agriculture de subsistance bien que certains services financiers puissent s'avérer utiles, et notamment l'épargne, qui permet de lisser les revenus, et l'assurance. Malgré l'importance en termes de développement du fait d'aider les petits exploitants dans leur transition de l'agriculture de subsistance à l'économie de marché et le caractère social de nombreuses organisations de microfinance, le rôle d'un fournisseur de services financiers ne consiste pas à prêter pour financer une activité qui ne s'inscrit pas dans une dynamique de marché.* » (Miller, 2011, p. 4).

Le défi du crédit agricole

Les agriculteurs vivent souvent dans des zones difficiles à atteindre avec des services financiers traditionnels. En outre, ils font face à des risques climatiques et de volatilité des cours, au caractère saisonnier de la demande de produits et à la nature fluctuante de l'activité et des capitaux. Bon nombre de ces risques et des défis (sécheresses, inondations, fléaux et maladies) échappent au contrôle des agriculteurs ; au sein d'une même région, ils sont souvent soumis aux mêmes risques météorologiques et climatiques, ce qui fait que les fournisseurs de services financiers peuvent difficilement s'assurer une couverture adéquate des risques. Par conséquent, ces institutions éprouvent des difficultés à financer les activités agricoles.

Un autre défi auquel les emprunteurs et les prêteurs doivent faire face concerne la nature des flux de capitaux. Le chiffre d'affaires de la production agricole (culture et élevage) se réalisant généralement plus lentement que celui d'autres micro-entreprises traditionnellement financées par les IMF, la durée des prêts agricoles doit être généralement plus longue et les rendements du capital sont imprévisibles et potentiellement moindres. Par conséquent, les prêts agricoles présentent un profil de risque plus élevé et sont beaucoup plus sensibles aux taux d'intérêt que d'autres produits de la microfinance traditionnelle (Miller, 2011).

Les crédits agricoles nécessitent des ajustements qui les différencient des prêts octroyés à des micro-entreprises classiques. Les décaissements pour financer les intrants, les équipements et parfois aussi la main-d'œuvre ont lieu en début de saison tandis que les encaissements ont principalement lieu au moment de la récolte ; les modalités des prêts agricoles prévoient donc souvent un remboursement du montant principal du prêt à son échéance plutôt que pendant toute la durée du prêt. Les intérêts peuvent

également être versés à l'échéance, au début du prêt, ou périodiquement (à intervalles fixes ou flexibles) pendant toute la durée du prêt.

Dans un contexte agricole, les terres sont souvent apportées en garantie. Les familles des petits exploitants agricoles ont cependant fréquemment des problèmes de titres fonciers et de droits de propriété, en particulier dans les foyers dirigés par des femmes qui, souvent, ne détiennent pas de titres de propriété (dans certaines cultures, les femmes ne peuvent pas, formellement ou informellement, posséder des terres). En outre, les prêts de faible montant justifient rarement les coûts juridiques d'une procédure de revendication foncière. Les biens mobiliers, tels que le bétail et le matériel, présentent également un profil relativement risqué, les agriculteurs disposant rarement de preuves de propriété ou de couverture d'assurance pour ces biens.

Les garanties personnelles et collectives présentent des faiblesses, les membres du groupe étant souvent des agriculteurs eux-mêmes et donc susceptibles de faire face aux mêmes risques. Par conséquent, ces garanties fonctionnent mieux lorsque le groupe ou ses membres ne dépendent pas de sources de revenus similaires telles les cultures agricoles. Le faible niveau de formation financière des agriculteurs pauvres contribue également à l'inefficacité des marchés financiers agricoles.

Les facteurs suivants s'appliquent principalement aux marchés ruraux et agricoles et limitent à la fois l'offre et la demande de services financiers (Christen et Pearce, 2005) :

- généralement, une plus faible densité de la population, une demande dispersée, un faible taux d'éducation, des moyens de transport et des infrastructures de communication inadéquats ;
- des possibilités économiques limitées pour les populations locales ;
- des risques élevés pour les emprunteurs et les déposants potentiels du fait du caractère variable des revenus, des chocs économiques exogènes et de l'insuffisance d'outils de gestion des risques ;
- le caractère saisonnier des cultures et des calendriers de production, donnant lieu à des pics de la demande de prêts et à des pénuries à la fois de financement et de main-d'œuvre à certaines époques de l'année ;
- une forte concentration sur l'agriculture et les activités liées à l'agriculture, ce qui expose les clients et les prestataires à différents risques, à la fois spécifiques (touchant un ménage) et covariants (touchant l'ensemble de la région ou du pays) ;
- les femmes agricultrices, qui sont limitées par le manque de terres, la perte de terres lorsque le mari décède ou par l'impossibilité d'emprunter sans l'autorisation du mari ;
- le manque d'informations fiables sur les emprunteurs ;
- le manque d'informations sur le marché et d'accès au marché ;
- la faiblesse des structures institutionnelles, et notamment une mauvaise gouvernance, des systèmes d'exploitation médiocres et des compétences insuffisantes du personnel et de la direction des prestataires de services financiers ;
- l'effet d'éviction lié aux subventions et au crédit dirigé.

Bien qu'il n'existe pas de solution simple pour parvenir à une finance agricole prospère, un ensemble de processus, d'approches et d'outils de travail ont fait leurs preuves dans leurs contextes respectifs. Ces outils vont bien au-delà des emprunts, de l'épargne et d'autres services financiers, et on y inclut notamment l'assurance, les opérations de couverture de risques, les services financiers intégrés dans l'offre d'entités non financières et la finance d'investissement. Il existe également des principes directeurs du financement agricole qui peuvent être considérés comme étant des bonnes pratiques universelles.

L'évaluation des risques agricoles comprend à la fois les risques d'un client particulier ou d'un groupe de clients et des personnes ou des groupes avec lesquels ils entretiennent des relations commerciales. Ainsi l'évaluation va bien au-delà des pratiques habituelles du domaine de la microfinance. La microfinance met l'accent sur la connaissance des clients, de leur personnalité et de leurs capacités, lesquelles sont démontrées, en partie, par les historiques de remboursements. L'évaluation est rapide mais ne fournit en général qu'un simple aperçu de l'activité des ménages ou de l'entreprise. Dans le secteur bancaire traditionnel, la sûreté constitue le facteur le plus important et souvent déterminant pour l'octroi de prêts. Tant que le prêt est garanti par une sûreté, souvent d'une valeur beaucoup plus élevée que le montant du prêt, les prestataires de services financiers n'ont que peu d'intérêt à s'attarder à étudier la situation de l'entreprise ou du ménage. Les sûretés exigées sont souvent prohibitives pour les emprunteurs agricoles, qui ne disposent généralement pas des sûretés hypothécaires demandées par la plupart des banques.

Lorsqu'il s'agit de financer l'agriculture, il est crucial de comprendre pleinement les besoins et les risques du client, de son activité et de son secteur. Prêter uniquement sur la base des comportements du client ou de l'historique du groupe est une approche insuffisante, comme l'est l'approche bancaire traditionnelle basée sur les sûretés. Chacun des *cinq « C » du crédit* – capacité d'emprunt, capital, caution (garantie), conditions financières et caractère de l'emprunteur – doit être bien compris pour chaque emprunteur, ainsi que pour leur activité agricole. Il est important d'évaluer la capacité de l'emprunteur et, le cas échéant, les forces et les faiblesses de ses partenaires du secteur agroalimentaire en termes de capacité financière, managériale et technique. Les prestataires de services financiers doivent également accorder une certaine confiance au caractère de l'emprunteur et à sa relation avec les différents intervenants au sein de la chaîne de valeur. Et si le « caractère » et les « cautions » (sûretés) demeurent importants, le crédit agricole se base avant tout sur les caractéristiques financières du prêt (flux de trésorerie et conditions) (Miller et Jones, 2010).

L'analyse des flux de trésorerie, qui se cache derrière le « C » des caractéristiques financières, est l'élément le plus important lorsqu'il s'agit de déterminer le montant et le calendrier du prêt, l'échéancier et la capacité de remboursement de l'emprunteur. La diversité des activités agricoles,

même au sein d'une petite exploitation, contribue à donner une impression de complexité, mais il est nécessaire de procéder à une évaluation des flux de trésorerie des ménages ou entreprises agricoles. Le prêteur peut évaluer les flux de trésorerie, soit directement, soit indirectement, à l'aide des informations collectées auprès des acheteurs ou des vendeurs avec qui l'agriculteur entretient des relations commerciales. Certains flux de trésorerie de la ferme sont réguliers, tandis que d'autres sont irréguliers ; pour les producteurs agricoles, la plupart des flux de trésorerie liés à la production sont irréguliers, c'est-à-dire de nature saisonnière (Heney, 2011).

Les conditions constituent le deuxième facteur critique. Il ne s'agit pas simplement des conditions du prêt, qui doivent être bien adaptées à l'emprunteur, mais des conditions à court et à long terme de l'ensemble de la chaîne de valeur et du secteur. Il est toujours important d'avoir une sûreté, mais l'accent porte moins sur le recours à des sûretés hypothécaires et plus sur des sûretés portant sur des produits, des contrats et des processus.

Ces caractéristiques de l'octroi de prêts agricoles font qu'une évaluation et une compréhension plus approfondies sont nécessaires pour assurer la planification et le suivi des prêts ; ils ont donc un coût prohibitif pour les petits prêts, ce qui constitue la raison majeure pour laquelle les IMF et les banques ne sont généralement pas intéressés par l'octroi de ce type de prêts. Cependant, la nature changeante de l'agriculture fournit des moyens d'utiliser la chaîne de valeur agricole pour faire bien plus qu'évaluer et effectuer le suivi de ces risques. Dans ce contexte, une nouvelle approche de *financement de la chaîne de valeur agricole* a vu le jour pour répondre aux besoins de financement dans le secteur de l'agriculture. Ses composantes ne sont pas tout à fait nouvelles et peuvent paraître familières à ceux qui ont adopté une approche globale du prêt agricole, mais cela reste une nouveauté pour beaucoup. Il s'agit d'une approche qui vise à réduire les coûts et à diminuer les risques liés aux prêts consentis à travers la compréhension de ces derniers et la structuration du financement, c'est-à-dire en mettant en place les conditions afin de répondre aux besoins des participants d'une chaîne de valeur.

Le financement de la chaîne de valeur agricole

Les prêts agricoles doivent être soumis à une évaluation des risques qui va bien au-delà de l'emprunteur agricole et qui couvre une analyse des dynamiques du marché qui déterminent les fluctuations des prix et la production dans le secteur agricole. En effet, la capacité des agriculteurs à produire, à vendre leurs produits et à profiter de leurs activités agricoles est influencée par la performance économique des individus ou des entreprises auxquelles ils vendent et auprès desquelles ils s'approvisionnent. Les flux de trésorerie des agriculteurs sont liés à la compétitivité et à la fiabilité de leurs fournisseurs, de leurs acheteurs et des institutions qui les

financent. Ces agriculteurs, ces entreprises et ces individus sont des acteurs interdépendants qui participent à la transformation des produits agricoles, chacun ajoutant à son tour de la valeur grâce à ses efforts de production de produits achetés par le consommateur final. L'ensemble des interactions entre ces acteurs en vue de produire un produit agricole spécifique est souvent désigné par le terme de *chaîne de valeur*.

Une chaîne de valeur est la trajectoire parcourue par un produit donné entre le stade de la matière première et le consommateur, entre le fournisseur d'intrants et le producteur, et de là, entre les différents acteurs (publics ou privés) qui s'approprient le produit avant que celui-ci ne parvienne à son état et son lieu final. La trajectoire peut être très courte, allant directement de l'agriculteur au ménage, ou suivre un cheminement complexe de valeur ajoutée et de déplacement géographique de l'agriculteur au collecteur ou à la coopérative au transformateur de matière première, puis par la production de valeur ajoutée jusqu'au distributeur final (Miller et Jones, 2010). Dans sa définition élargie, une chaîne de valeur et son analyse comprennent également les fournisseurs de service de support, les contraintes socioculturelles, l'environnement favorable et les relations entre les parties prenantes.

Le *financement de la chaîne de valeur* désigne la circulation des fonds *vers* et *à travers*, ou parmi les différents acteurs d'une chaîne de valeur. Il se fonde sur la compréhension des procédés de production, de valeur ajoutée et de la commercialisation pour déterminer les besoins financiers et de fournir des financements aux acteurs concernés. La force du financement de la chaîne de valeur réside dans la compréhension des risques de l'entreprise à travers la compréhension des risques et de la compétitivité au sein de la chaîne de valeur, dans l'utilisation de cette information pour la prise des décisions d'investissement, puis la prestation de services financiers adaptés aux clients actuels et potentiels au sein de la chaîne de valeur. Une agriculture compétitive est une agriculture connectée, reliant les acteurs d'un secteur ou d'une chaîne de valeur dans laquelle l'ensemble des acteurs ont des intérêts directs (Miller, 2011).

Les prêteurs ont besoin de comprendre la nature des relations et les capacités et les limites des personnes et des sociétés participant à une chaîne de valeur spécifiée afin d'évaluer le niveau de risque qui pourrait affecter la capacité d'un client donnée à rembourser un prêt. Ainsi informés, les prêteurs doivent aussi tenir compte des flux de trésorerie et des intérêts des autres participants au sein de la chaîne de valeur ou des chaînes de valeur dont fait partie l'emprunteur (Miller et da Silva, 2007). En outre, les prestataires de services financiers doivent améliorer leurs pratiques de gestion de données pour collecter et utiliser les données de production et de commercialisation des secteurs agricoles les plus importants de leurs clients et de leur région.

Le financement de la chaîne de valeur peut être soit *interne* soit *externe* à la chaîne. Par exemple, lorsqu'un distributeur fournit à crédit des intrants à un producteur ou quand un grossiste fait une avance à un commerçant

pour l'achat de matières premières, cela constitue un financement interne de la chaîne de valeur. Le financement interne entre les acteurs de la chaîne de valeur est souvent « intégré » dans d'autres services – c'est le cas de différentes formes courantes de financement intégré qui s'assimilent au crédit commercial, qu'il soit pratiqué par le négociant, le fournisseur d'intrants, la société de commercialisation ou l'entreprise dominante de la chaîne de valeur. Le flux de financement d'un fournisseur externe à une entreprise ou à une catégorie d'entreprises (producteurs, négociants, fournisseurs d'intrants) dans la chaîne de valeur est défini comme un *financement externe de la chaîne de valeur*. C'est le cas, par exemple, d'une banque qui prête de l'argent à un acheteur pour l'achat de production, ou d'un fournisseur qui accorde un crédit à un agriculteur en utilisant un récépissé d'entrepôt à titre de sûreté.

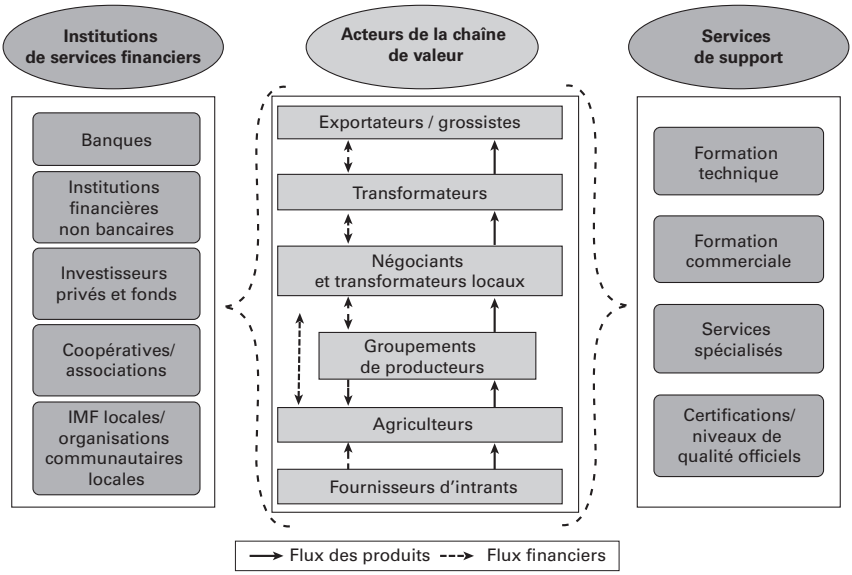
Si un fournisseur propose par exemple des prêts à des emprunteurs ruraux et agricoles, et que certains d'entre eux utilisent les fonds pour générer des revenus liés à des cultures spécifiques ou d'autres chaînes de valeur, il ne s'agit plus alors à proprement parler d'un « financement de la chaîne de valeur ». Toutefois, si ce même fournisseur accorde un prêt pour acheter des intrants à des producteurs de café pour qu'ils puissent acheter des intrants, parce qu'ils sont connus comme faisant partie d'une chaîne de valeur viable du café, avec un acheteur et un marché fiables, il s'agit alors d'un financement de la chaîne de valeur. Mieux comprendre les relations entre les acteurs de la chaîne de valeur donne souvent suffisamment de confiance aux financeurs externes pour qu'ils octroient des crédits à des acteurs qui ne seraient pas en mesure de les obtenir s'ils ne faisaient pas partie de la chaîne. En outre, les moyennes ou grandes entreprises peuvent être en mesure d'obtenir des financements pour leurs partenaires qui se trouvent en amont de la chaîne. Par exemple, une banque qui n'est pas axée sur les prêts aux producteurs et aux entreprises agroalimentaires de taille modeste peut néanmoins se retrouver à fournir un prêt à un gros acheteur en sachant que ce dernier rétrocédera le prêt à d'autres acteurs de sa chaîne de valeur. Cette rétrocession peut permettre à ces petits producteurs et sociétés agroalimentaires d'acheter des intrants pour qu'ils produisent ou fabriquent des biens pour les vendre ensuite au gros acheteur. La connaissance de la chaîne de valeur et de son fonctionnement peut contribuer à améliorer le taux de remboursement et à réduire le niveau de risque.

L'interaction entre la chaîne de valeur et le marché financier les renforce tous deux à la fois. L'accès au crédit aide les participants de la chaîne de valeur à surmonter les goulots d'étranglement et favorise le bon fonctionnement de la chaîne de valeur. L'existence d'une chaîne de valeur viable réduit les risques et inspire confiance chez les prêteurs, ce qui permet d'approfondir leur portée. Les chaînes de valeur agricoles sont cependant souvent mal organisées, manquant d'une tarification transparente et fragmentées, ce qui entraîne des coûts de transaction plus élevés. Dans de nombreux cas, des parties prenantes sont à l'origine de distorsions sur le

marché, notamment de la part de bailleurs de fonds, de gouvernements et de banques de développement qui considèrent l'agriculture comme un problème social plutôt que comme une activité économique.

Le financement de la chaîne de valeur ne fait pas qu'analyser les flux de financement entre les participants de la chaîne de valeur et les institutions financières, mais est également au fait des services d'appui [1] qui sont fournis et ceux qui seraient nécessaires pour renforcer les maillons faibles de la chaîne, comme le montre la figure 10.1.

Figure 10.1 – *Utilisation de la chaîne de valeur aux fins du financement agricole*



Source : Miller et Jones, 2010.

Modèles économiques de la chaîne de valeur

La nature du produit, la dynamique des flux de trésorerie, le type de relations et les risques associés à une chaîne de valeur sont influencés par différents modèles économiques définis par celui que l'on appelle le « pilote » de la chaîne de valeur. Il existe plusieurs types de modèles :

- axé sur les producteurs ;
- axé sur les acheteurs ;
- assisté ;
- intégré.

1. Ces services d'appui sont fournis par des fonctions d'appui au sein du marché, et sur la base de mécanismes de marché, pas en externe par des catalyseurs.

Dans un modèle *axé sur les producteurs*, l'entreprise du producteur est le moteur et le principal décideur. Les producteurs et même les gouvernements envisagent souvent ce modèle comme le plus souhaitable, car il confère aux producteurs le niveau maximal de pouvoir. Cependant, ce modèle est généralement lié à une plus grande exposition au risque, nécessite une plus grande capacité de production et de gestion de la part des agriculteurs et entraîne un besoin d'accéder à des services financiers plus sophistiqués.

De nombreuses entreprises des petits producteurs, et, dans certains pays, une majorité de celles-ci, n'ont ni la capacité, ni la connaissance nécessaire du marché pour assurer leur succès et leur croissance de manière pérenne sans un certain appui. La demande émanant du marché est conditionnée par les consommateurs qui, dans la chaîne de valeur, sont les plus éloignés des producteurs, ce qui constitue le premier inconvénient. Cependant, pour les organisations de producteurs dotés d'une capacité importante et de bons partenaires de la chaîne de valeur, ce modèle peut être couronné de succès.

Dans un modèle *axé sur les acheteurs*, d'agriculture contractuelle par exemple, les vendeurs concluent des contrats d'approvisionnement avec les producteurs et leur proposent du crédit direct ou indirect pour leur permettre de répondre aux exigences de livraison. Les conditions de financement sont définies pour s'adapter au calendrier des flux de trésorerie du producteur. Pour les petits exploitants et les organisations de petits producteurs, l'*agriculture contractuelle*, ou les arrangements moins formels appelés *programmes d'aide aux petits planteurs*, deviennent aujourd'hui la forme la plus courante de modèle axé sur l'acheteur permettant de lier le financement à la chaîne de valeur et de sécuriser intrants, assistance technique et accès au marché.

Les modèles de chaîne de valeur *catalysée* utilisent des organismes d'appui externe (généralement des agences de développement agissant en tant que facilitateurs) pour renforcer les capacités et favoriser des relations de partenariat, réduisant ainsi les coûts et les risques pour les acteurs concernés. Toutefois, comme ce modèle dépend de subventions d'agences de développement gouvernementales et non gouvernementales, il doit être conçu comme un modèle de catalyseur à court et à moyen terme. Le facilitateur n'est pas directement impliqué dans les flux de produits ou d'opérations de la chaîne de valeur (voir encadré 10.1).

Dans un modèle *intégré*, la société agroalimentaire dominante exerce un contrôle total de la coordination et en porte la pleine responsabilité. C'est quelque chose de fréquent pour les grands conglomérats agroalimentaires et peut leur permettre de réduire leurs risques financiers et commerciaux. Ce modèle est beaucoup moins inclusif pour les petits producteurs et agro-entrepreneurs, ce qui rend le fait d'atteindre les pauvres plus difficile.

Encadré 10.1

Projet DrumNet

Le projet DrumNet au Kenya forme des relations avec des acteurs clés le long de la chaîne d'approvisionnement – à savoir un acheteur, une banque et plusieurs détaillants d'intrants agricoles – et les met en lien avec des petits agriculteurs à travers une plateforme transactionnelle dédiée et un processus de financement, de production, de livraison et de paiement entièrement intégré. L'utilisation ciblée de technologies d'information et de communication à travers la plateforme rend le processus efficace, rentable et pratique dans un contexte africain.

Le processus commence par la signature par les agriculteurs (organisés en groupes d'agriculteurs) d'un contrat d'achat à prix fixe avec un acheteur agricole. Le contrat permet aux agriculteurs d'approcher une banque partenaire, d'obtenir du crédit et de bénéficier d'intrants agricoles fournis par un détaillant local certifié. Au moment de la récolte, le produit faisant l'objet du contrat est récolté, calibré et vendu à l'acheteur dans des points de collecte désignés. La vente aboutie, un paiement scriptural par virement bancaire est déclenché. DrumNet sert d'intermédiaire dans le flux de paiement pour s'assurer du remboursement du crédit avant que les gains ne soient versés sur les comptes des agriculteurs. Un contrat-cadre régit l'ensemble du processus et le système informatique de DrumNet effectue le suivi de la conformité.

Ce processus contribue à créer, de différentes manières, un environnement favorable pour la finance agricole. En premier lieu, au moment de l'octroi du prêt les banques sont assurées que les agriculteurs pourront écouler leurs produits et qu'ils disposent des moyens de desservir ce marché, deux paramètres essentiels de toute création d'un flux de revenus solide. Deuxièmement, les banques minimisent le risque de détournement des prêts en proposant aux agriculteurs un crédit sous la forme d'intrants et en effectuant le paiement directement aux fournisseurs certifiés (et supervisés) une fois les intrants livrés. Enfin, le paiement scriptural par virement bancaire réduit le risque de défaut de remboursement intentionnel puisque les agriculteurs ne peuvent toucher leurs recettes avant que leurs prêts en souffrance ne soient intégralement remboursés.

Source : Campaigne et Rausch, 2010.

En résumé, la compréhension des modèles économiques et de la manière dont ils fonctionnent permet aux prêteurs de déterminer la meilleure façon de fournir du crédit aux participants de la chaîne de valeur, le financement étant souvent fourni à travers ou en coordination avec le pilote de la chaîne de valeur, qui peut ensuite distribuer le financement par le biais de ses partenaires. Cependant, de nombreuses entreprises agroalimentaires qui achètent ou vendent des produits préfèrent ne pas avoir à gérer des crédits et essayent d'en externaliser la gestion, créant ainsi une opportunité supplémentaire pour les prestataires de services financiers. En travaillant en partenariat avec les fournisseurs d'intrants et les acheteurs, ils peuvent fournir des services financiers avec un risque de marché moindre et de manière plus efficiente, étant donné que les prêts peuvent

souvent être remboursés au point de vente grâce à la coordination avec les gestionnaires d'entrepôt et les transformateurs. Collaborer avec des institutions financières spécialisées (plutôt que de charger de cette tâche les fournisseurs et les acheteurs) permet souvent d'améliorer la prestation de services et fait baisser le coût des services financiers supporté par les partenaires de la chaîne de valeur. Les entreprises agroalimentaires financent leurs fournisseurs ou leurs acheteurs dans le but de sécuriser leurs approvisionnements ou leurs marchés. Mais ces entreprises sont souvent moins bien équipées pour gérer le financement et trouvent plus efficace de se concentrer sur leur cœur de métier et laisser aux institutions financières la tâche de gérer les prêts. Par ailleurs, ces participants à la chaîne de valeur ont souvent une plus grande connaissance des intrants agricoles, des marchés, des personnes et des entreprises avec lesquelles ils travaillent que les institutions financières externes, ce qui leur donne un avantage comparatif.

Le financement commercial

Le financement commercial et lié aux produits désigne le crédit fourni par les négociants, les fournisseurs d'intrants et les transformateurs et acheteurs agroalimentaires. Le financement commercial est traditionnellement la forme la plus répandue de financement agricole, en particulier pour les petits producteurs. Il est répandu à la fois dans les chaînes de valeur agricoles bien structurées et dans les chaînes informelles et fragmentées. Ces relations agriculteur-négociant ou acheteur-négociant jouent un rôle essentiel dans la connexion des agriculteurs aux marchés. Elles permettent aux agriculteurs de disposer des fonds pour acheter des intrants, pour préparer la récolte, ou pour d'autres besoins tels que la consommation du ménage et des situations d'urgence. Dans les chaînes de valeur plus organisées, un négociant ou un acheteur peut accorder une avance à un producteur pour lui permettre d'acheter des intrants et de couvrir ses coûts jusqu'à la récolte. Le négociant déduit alors l'avance, et des intérêts à un taux convenu, du prix d'achat. Un fournisseur d'intrants peut proposer de fournir le producteur à crédit, étant entendu que ce dernier le paiera une fois la récolte vendue. Dans certains cas, ces arrangements peuvent impliquer un tiers, par exemple quand un acheteur paie des intrants au fournisseur et déduit leur coût du prix payé au producteur.

Les sociétés de commercialisation et les entreprises dominantes de la chaîne de valeur qui collectent les productions de producteurs font souvent des paiements par avance pour des marchandises, avant la production, ce qui constitue une forme de crédit commercial intégré dans la chaîne de valeur. De même, lorsqu'un grossiste fournit du crédit à des producteurs sur la base d'un contrat spécifiant que l'agriculteur doit fournir un volume et une qualité spécifiques de produits au grossiste en question à un moment précis, il s'agit d'agriculture contractuelle. S'il n'y a pas toujours un taux d'intérêt qui est indiqué de manière explicitée, ces contrats prévoient habituellement un rabais sur le prix de vente. Dans le cadre

d'arrangements contractuels agricoles, les grossistes peuvent également proposer une assistance technique visant à assurer la qualité des produits.

Les négociants sont le plus souvent des membres de la communauté rurale ou des habitants de la région. Ils disposent non seulement des capitaux et des moyens de transport ou de la possibilité d'organiser le transport, mais, de façon plus importante encore, ils ont des connaissances spécialisées sur les marchés et les contacts qui leur permettent de fonctionner efficacement dans leur région. Les négociants sont donc en mesure d'avancer des fonds car ils ont la garantie que la récolte à venir sera mise à leur disposition pour une revente au prix convenu au moment du financement. Dans les régions où la concurrence est faible, les prix proposés par les négociants sont souvent faibles pour compenser le risque, le coût du financement intégré et le bénéfice ; les négociants peuvent alors se montrer opportunistes et exploiter les petits agriculteurs qui ont besoin de liquidités.

Les institutions financières, en particulier les IMF et les banques publiques, partent souvent du principe que le financement doit être fourni directement aux petits producteurs agricoles et aux ménages. Cela peut être le moyen le plus pratique de financer les activités agricoles en raison des coûts et des risques encourus, mais pas nécessairement. Par conséquent, les institutions financières doivent également envisager d'autres moyens de financer les fournisseurs, les négociants et les acheteurs du secteur agroalimentaire qui peuvent avancer les intrants ou les fonds dont ces producteurs ont besoin. Par exemple, lorsqu'il existe une concurrence suffisante entre les négociants ou les acheteurs permettant de maintenir les prix à un niveau réaliste par rapport aux prix du marché, le financement indirect des petits agriculteurs par le biais des négociants et des acheteurs peut être la manière la plus rentable de les financer.

L'affacturage et l'escompte de créances

Les fournisseurs d'intrants qui vendent à crédit ainsi que les agro-entreprises et les organisations de producteurs qui vendent des produits en dépôt ou avec paiement différé (par exemple à 60 jours) sont souvent à court de liquidités. Cela limite le montant des ventes qu'ils peuvent faire à crédit, ce qui, à son tour, limite la capacité des petits agriculteurs à obtenir des intrants à crédit qui seront payés à la livraison de leur récolte. L'affacturage et l'escompte de créances peuvent permettre d'améliorer les flux de trésorerie sans que des garanties supplémentaires ne soient exigées (celles-ci n'étant souvent pas disponibles). L'affacturage et l'escompte de créances sont deux opérations financières permettant à une entreprise ou une organisation de producteurs de vendre ses créances (c'est-à-dire ses factures) avec une décote. Les deux opérations sont une forme de crédit qui permet à une entreprise de disposer immédiatement de liquidités sans attendre le paiement des factures. Cette avance de trésorerie est particulièrement importante pour les petites entreprises qui ont besoin de fonds de roulement pour l'achat de biens ou pour avancer des espèces ou des intrants à leurs clients.

L'affacturage est une forme particulière d'escompte pratiquée par des sociétés d'affacturage spécialisées (voir encadré 10.2). Les acheteurs et les grossistes ou les fournisseurs d'intrants vendent leurs factures avec une décote à la société d'affacturage, qui fournit une avance de crédit (par exemple, de 80 % de la valeur de la facture) à l'entreprise ou l'organisation de producteurs. La société recouvre les créances à l'échéance et effectue le règlement final, dont le montant est diminué d'une décote (frais administratifs et intérêts), au profit de l'entreprise. L'affacturage accélère la rotation du fonds de roulement et fournit des services de recouvrement et de comptabilité des créances. Il offre par ailleurs une protection contre le risque de crédit car la société d'affacturage procède à une évaluation préalable de l'acheteur dont elle va recouvrer les créances.

Encadré 10.2

L'affacturage pour soutenir l'agriculture

Au Kenya, De Derby Green Ventures Capital (DGV) est une société à responsabilité limitée dont l'activité porte sur le financement de chaînes de valeur par le biais de l'affacturage, à la fois dans le secteur agricole et dans l'industrie manufacturière. Sa mission consiste à faciliter les liens commerciaux en éliminant le stress financier que subissent les entreprises. DGV privilégie le secteur agricole, qui représente 80 % de son portefeuille.

DGV permet aux fournisseurs agricoles de convertir des factures et bons de livraison approuvés en liquidités de manière immédiate, avec application d'une décote convenue au préalable. DGV procède ensuite au recouvrement de la valeur nominale des factures auprès des acheteurs. À la date d'échéance, les acheteurs règlent à DGV le montant total de la facture et DGV déduit ses frais et verse le reliquat au fournisseur comme convenu initialement (Obara, 2011).

Au Guatemala, l'IMF Summa fournit un financement provisoire à court terme aux organisations de producteurs et à leurs membres qui sont en attente de paiements d'acheteurs. Plus important encore, elle prend en charge le recouvrement des créances clients, qui peut s'avérer très difficile et coûteux à gérer directement par les organisations de producteurs, surtout lorsqu'ils opèrent loin des villes.

Source : Miller, 2011.

L'affacturage présente trois principales différences par rapport au crédit. Tout d'abord, l'accent est mis sur la valeur des créances et non sur la solvabilité de l'entreprise agroalimentaire ou de l'organisation de producteurs. Deuxièmement, l'affacturage n'est pas un prêt ; il s'agit d'un achat d'actifs, les créances clients. S'il ne sert pas à financer directement les producteurs, il permet aux fournisseurs d'intrants et aux acheteurs d'accéder à un financement, ce qui peut profiter aux agriculteurs qui bénéficient d'avances. La société d'affacturage fournit le service de recouvrement, ce qui peut avoir pour effet de rendre d'autres prestataires de services financiers plus disposés et plus à même d'étendre des crédits pour l'achat d'intrants ou fournir

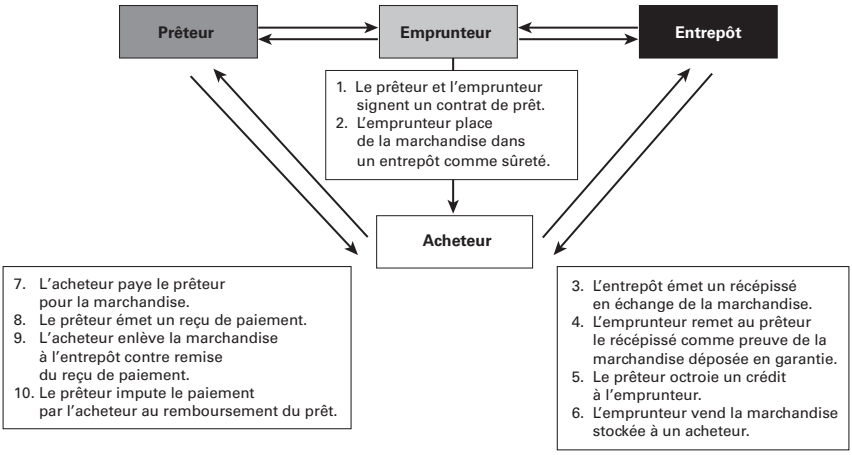
des avances aux agriculteurs. En outre, les organisations de producteurs qui vendent à des supermarchés ou à d'autres acheteurs en consignation sont non seulement obligés d'attendre les paiements, mais trouvent souvent le recouvrement difficile. En raison de leur situation géographique et de leur expérience en termes de recouvrement, il peut s'avérer plus opportun de confier la gestion de ces questions à une société d'affacturage.

Les systèmes de récépissés d'entrepôt

Les systèmes de récépissés d'entrepôt (parfois appelés *warrants* ou *warrantage*) sont une forme de crédit-stockage qui a émergé en Europe au cours du XIXe siècle. Les récépissés d'entrepôt impliquent un accord tripartite entre : (a) des producteurs (ou souvent des organisations de producteurs opérant pour le compte d'agriculteurs) qui empruntent en utilisant les produits stockés comme sûreté ; (b) des institutions financières locales qui prêtent aux producteurs ou organisations ; et (c) un responsable d'entrepôt qui fournit des services de stockage. La marchandise stockée est ensuite vendue lorsque les prix sont généralement plus élevés et que les revenus potentiels sont maximisés. Les entreprises agroalimentaires peuvent également utiliser les récépissés d'entrepôt dès lors que les marchandises sont stockées en toute sécurité dans un entrepôt contrôlé indépendamment. Un reçu est remis aux agriculteurs ou aux autres participants de la chaîne de valeur par l'entrepôt indiquant que des marchandises d'une qualité, d'une quantité et d'une catégorie données ont été déposées et doivent servir de garantie en contrepartie de l'octroi d'un prêt auprès d'un fournisseur de services financiers tiers, tel qu'une coopérative ou une IMF (voir figure 10.2).

Les systèmes de récépissés d'entrepôt peuvent contribuer à lisser les variations saisonnières des prix tout au long de l'année en informant les

Figure 10.2 – *Système de financement basé sur le récépissé d'entrepôt*



Source : Höllinger, Rutten et Kiriakov, 2009.

consommateurs et les vendeurs qu'un approvisionnement est disponible dans les entrepôts. Cela peut aider à prévoir la demande et les revenus et ainsi contribuer à un marché plus stable et plus développé dans l'ensemble. Toutefois, s'agissant de produits agricoles ou agroalimentaires dont les prix n'augmentent généralement pas de manière saisonnière et prévisible, il existe peu d'intérêt ou de besoin de stocker et d'utiliser les récépissés d'entrepôt.

Si de nombreux programmes de récépissés d'entrepôt sont structurés de manière formelle, des systèmes de crédit informels autour de greniers villageois ou de centres régionaux de stockage sont très répandus dans de nombreux pays en développement.

En Amérique latine, des IMF ont commencé à utiliser des « micro-warrants » comme forme de financement par récépissés d'entrepôt pour leurs micro-entrepreneurs agricoles, tandis qu'en Afrique, des fédérations de coopératives de crédit utilisent un système de « warrantage » (Miller, 2011 ; voir encadré 10.3).

Encadré 10.3

Systèmes de récépissés d'entrepôt : l'expérience nigérienne

Au Niger, les organisations d'agriculteurs locales et les IMF ont adapté le concept de warrantage. Depuis ses débuts au milieu des années 1990, le système de warrantage a créé un produit financier relativement populaire proposé par toutes les IMF du pays. Les organisations de producteurs mettent à la disposition de leurs membres des installations de stockage et gèrent leurs opérations de prêt. Les prêts permettent aux agriculteurs de financer certaines des activités génératrices de revenus de leur ménage au cours de la période de stockage, permettant ainsi de lisser leurs flux de trésorerie. Les revenus générés par les activités ainsi financées permettent souvent aux agriculteurs de rembourser le prêt sans utiliser les recettes provenant de la vente éventuelle de la marchandise stockée.

Plusieurs conditions doivent être remplies pour que le financement par récépissé d'entrepôt fonctionne et en particulier la bonne compréhension par le prêteur des dynamiques de la filière agricole, des opportunités stables pour les emprunteurs en matière d'agroalimentaire, un cadre réglementaire favorable, l'existence d'une bonne gestion du stockage et des installations adéquates et la bonne gouvernance au sein des organisations de producteurs. Les enseignements tirés du Niger mettent en évidence l'importance relative de ces conditions. La demande constante pour des importations de céréales du Nigeria voisin a créé des opportunités commerciales stables pour les agriculteurs au Niger. À travers leurs organisations, les agriculteurs ont profité de ces opportunités en construisant des installations de stockage et en demandant des prêts collectifs garantis par des stocks de céréales. Les prêteurs comprennent la valeur de ces stocks et les acceptent comme garantie. Même si le système judiciaire nigérien rend les contrats de crédit compliqués à faire respecter, la combinaison de facteurs tels que la stabilité des opportunités dans le secteur de l'agro-industrie, des organisations paysannes fortes et des prêteurs qui connaissent bien les marchés agricoles fait que le financement par récépissé d'entrepôt fonctionne au Niger.

Source : Entretien avec Emilio Hernandez, mai 2012.

Le crédit-bail agricole

Comme indiqué au chapitre 9, un crédit-bail agricole, appelé aussi contrat de location-achat, est une alternative viable au prêt pour le financement de matériel et de biens durables. Dans le cadre d'un crédit-bail agricole, l'équipement et les machines agricoles sont utilisés comme leur propre sûreté, offrant donc une alternative aux clients ne disposant pas des sûretés traditionnelles nécessaires pour effectuer une acquisition directe. Le crédit-bail agricole est un produit financier spécifique, soumis à une réglementation distincte. Le crédit-bail agricole et le micro crédit-bail agricole sont devenus monnaie courante dans certains pays, mais sont encore relativement récents. Le crédit-bail est parfois disponible auprès de banques ou d'IMF, mais bien souvent celui-ci est proposé par des sociétés de crédit-bail spécialisées, qui sont liées, ou non, à des banques ou des IMF.

Des services financiers pour répondre au risque de crédit

L'agriculture est soumise à des risques liés à la production, aux cours et à la commercialisation. Ceux-ci peuvent affecter l'ensemble des clients d'une même région. Bien que ces risques soient déterminés par des facteurs qu'il n'est pas possible de maîtriser, leurs effets sur les revenus et les remboursements de prêts peuvent être atténués. Les prestataires de services financiers qui travaillent avec les clients à faible revenu doivent chercher à atténuer ces risques systémiques par le biais d'une diversification du portefeuille et une diversification sectorielle et, si possible, à travers une diversité régionale et une assurance. En outre, les IMF peuvent également prendre de meilleures décisions en matière de prêt agricole en améliorant leur système de collecte et de gestion des données relatives à la production et à la commercialisation, dans les secteurs agricoles les plus importants de leurs clients et de leurs régions d'intervention.

Les assurances agricoles

Les conditions météorologiques et les événements naturels assimilés qui affectent la production agricole sont imprévisibles, et ces risques s'aggravent du fait du changement climatique. Le recours à l'assurance peut permettre de réduire ces risques. Bien que les différents types d'assurance visés au chapitre 11 soient importants pour les ménages et les entreprises agricoles, il existe des produits d'assurance qui couvrent spécifiquement les risques agricoles.

Les produits d'assurance agricole peuvent être classés en quatre types principaux (Kang, 2007 ; Roberts, 2007) :

- *Les assurances récoltes pour des risques désignés* : les paiements d'indemnisations sont déclenchés à la suite d'un type spécifique d'événement

préjudiciable, tel que la grêle, le feu ou la mort d'animaux. Ces produits sont généralement utilisés lorsqu'il existe une faible corrélation entre événements se produisant dans une zone donnée et le paiement équivaut à la valeur de la perte.

• *Les assurances récoltes multirisques* : l'indemnisation est versée sur la base d'une garantie de rendement, se déclenchant lorsque le rendement du titulaire est inférieur à un montant prédéfini, indépendamment de tout dommage mesuré à la suite d'un sinistre. Ce type d'assurance est adapté aux risques qui rendent difficile toute évaluation de l'attribution individuelle d'un sinistre donné à la perte de récolte.

• *Les assurances revenus* : le moment de déclenchement de l'indemnisation et son montant du paiement sont établis sur la base d'une combinaison prédéfinie du rendement et du cours des produits agricoles de base, fixée en fonction des normes historiques dans le sous-secteur concerné.

• *Les assurances indicielles* : un indice prédéfini est utilisé pour estimer la durée et la valeur du préjudice subi par le client assuré. L'indice est calculé à partir de données météorologiques et de l'historique de production, combinant par exemple les températures, les précipitations, la vitesse du vent, les rendements agricoles et les taux de mortalité moyens sur une sous-région. L'utilisation d'un indice dispense de vérifier la valeur réelle des pertes, et son écart par rapport à un niveau spécifié servira de base de calcul du montant de l'indemnisation. Parmi les exemples d'indices figurent : (a) une température minimale spécifiée sur une durée minimum (pour le gel) ; (b) un volume spécifié de précipitations au cours d'une période de temps donnée (pour l'excès ou le manque de pluie) ; et (c) une certaine vitesse du vent (pour des ouragans).

Bien que l'assurance agricole soit assez fréquente dans les pays développés, elle est beaucoup moins répandue dans le monde en voie de développement. Les mécanismes institutionnels permettant d'obtenir des données pertinentes, de vérifier les pertes, d'élaborer des indices appropriés ou de distribuer des produits d'assurance sont limités dans de nombreux pays, ce qui rend la prestation de ces services coûteuse pour les compagnies d'assurance et faisant que ces dernières peuvent difficilement proposer des prix que les agriculteurs sont prêts à payer. Toutefois, si un indice approprié peut être déterminé, les coûts de la prestation peuvent être considérablement réduits car il n'est alors plus nécessaire d'effectuer de vérifications, le paiement au titre des dommages étant fixé automatiquement, en fonction de l'indice. L'utilisation d'un indice permet également d'éviter le risque d'aléa moral. En effet, ni l'assureur ni le client ne peuvent influencer la valeur de l'indice, qui est généralement établi par une tierce partie, habituellement un organe ministériel. Cependant, comme c'est le cas de tous les types d'assurance, l'assurance indicielle est dépendante de données historiques fiables. Bien que la collecte des données s'améliore, elle reste un inconvénient majeur dans les pays en développement. Un autre enjeu s'y rattache : celui de fixer des indices qui sont représentatifs des pertes et qui

évitent à la fois le risque de ne pas payer des indemnisations qui sont dues et celui d'en payer qui ne seraient pas légitimes (SFI, 2010 ; voir le chapitre 11 pour des informations plus détaillées sur l'assurance indicielle). En outre, les ménages agricoles ont des opportunités de marché limitées et peu d'accès à des services complémentaires tels que le crédit, l'épargne, les intrants agricoles ou l'infrastructure de communication. Les services d'assurance apportent peu de valeur ajoutée à ces ménages et, même lorsqu'ils bénéficient des subventions, ils sont peu enclins à payer pour ces services.

Concernant l'assurance agricole destinée aux petits exploitants, il est utile de regrouper l'assurance avec d'autres produits financiers, tels que des prêts ou des produits d'épargne. Le fait de regrouper des produits permet de réduire considérablement les coûts de transaction du paiement, des dépôts et des primes. La gestion des produits d'assurance va souvent au-delà de la capacité de la plupart des IMF, mais peut être gérée de manière efficace en lien avec des prêts ou dans le cadre de prêts, par le biais de liens avec les fournisseurs d'assurance.

Les contrats à terme

Les contrats à terme engagent son émetteur à vendre un produit dont la livraison est prévue à une date ultérieure, tel qu'une récolte. Le prix de vente est fixé au moment de la signature du contrat. Les contrats à terme sont utiles pour les petits agriculteurs, les négociants et les entreprises agroalimentaires dans une optique d'atténuation ou de couverture du risque de cours, ce qui contribue à atténuer le risque pour les prêteurs puisque le revenu futur devient plus sûr. Des contrats à terme peuvent également être utilisés comme sûreté pour des prêts (voir encadré 10.4).

Encadré 10.4

Créances sur récolte

Le gouvernement du Brésil a créé un titre de créances rurales, appelé *cédula de produto rural*, pour les prêts aux entreprises agroalimentaires et aux producteurs. Il ne s'agit pas d'un contrat à terme classique mais d'un produit hybride à cheval entre les contrats à terme et les récépissés d'entrepôt. Son mécanisme est très simple : les agriculteurs délivrent un titre de créances rurales à un acheteur et s'engagent ainsi à livrer une quantité de produit d'une qualité déterminée à une date et un emplacement convenus à l'avance. En échange, l'acheteur paie par avance une certaine somme d'argent qui correspond à une certaine quantité spécifiée de produit. En substance, l'acheteur fournit un prêt non subventionné garanti par le titre de créances.

Source : Miller et Jones, 2010.

Les fonds de garantie

Dans certains pays, l'État, des bailleurs de fonds ou des sociétés commerciales proposent des fonds de garantie pour le secteur agricole, pour des secteurs spécifiques ou des groupes cibles d'agriculteurs ou d'entreprises agroalimentaires. Ces fonds visent à réduire le risque de crédit. Un exemple type serait un fonds qui garantit environ 50 % de tout prêt consenti en cas de défaut de paiement (soit équitablement réparti, soit au premier risque) pour des frais d'un montant compris entre 3 à 5 % par an. Réduire le niveau de risque incite les prêteurs à accorder des crédits dans des secteurs qui sont nouveaux ou très exposés au risque, et également à prêter davantage. Le gestionnaire du fonds de garantie fournit également une évaluation des risques supplémentaire dans le cadre de ses vérifications préalables. La faiblesse des programmes de garantie est son coût, qui, à moins d'être subventionné par l'État ou par un bailleur de fonds, n'est pas viable (Zander, Miller et Mhlanga, 2012).

Les prêts pour l'achat de bétail

Si, dans la majeure partie de la description qui précède, l'accent a été mis sur les cultures agricoles, l'élevage ne doit pas être négligé pour autant. Fournir des services financiers pour l'acquisition de petits animaux et de bétail fait partie des pratiques courantes de microfinance et ne présente pas les mêmes risques que le financement des cultures. L'élevage de petits animaux et la production de produits laitiers sont souvent des tâches effectuées par des femmes. Les animaux constituent un moyen pour les femmes d'accumuler leurs actifs tout en maintenant un certain niveau de liquidité en cas d'urgence ou de nécessité. En outre, l'élevage d'animaux peut diversifier les revenus et atténuer les risques pour les agriculteurs et les rendre plus solvables.

Cependant, le crédit pour l'achat de bétail et d'autres animaux n'est pas sans risque. Les petits animaux tels que les poulets, les cochons et les vaches font souvent l'objet d'un élevage à très petite échelle, dans des conditions rustiques et en l'absence de soins adéquats. Les mauvaises conditions d'hygiène, le manque de pâturages et d'alimentation adéquate, ainsi que l'absence de contrôles sanitaires peuvent entraîner des pertes d'animaux, des maladies transmises à l'homme ou l'exclusion de marchés (les animaux qui sont malades ou qui ne répondent pas aux exigences de qualité sont difficiles à vendre). En plus de capitaux, les agriculteurs qui élèvent du bétail pourraient bénéficier d'autres aides (voir encadré 10.5).

Encadré 10.5

Heifer International

Cela fait déjà longtemps que Heifer International et BRAC savent que la promotion de l'élevage exige davantage que de simples moyens financiers. Heifer International accorde des prêts en nature (des animaux reproducteurs) qui sont remboursés par leurs bénéficiaires grâce à la progéniture de ces animaux. Les plus de soixante ans de succès de cette organisation à travers le monde sont intimement liés au soutien qu'elle apporte à la formation des groupes, à l'amélioration des pâturages, à la formation paravétérinaire, aux campagnes de vaccination et à d'autres services encore. Pour augmenter le succès de ses nombreux clients qui pratiquent l'élevage avicole, BRAC a installé des couvoirs pour fournir des poussins d'un jour et a facilité leur accès à une meilleure provende.

Source : Miller, 2011.

Le rôle des IMF dans la finance agricole

Pour être efficaces, toutes les institutions financières qui proposent des services financiers agricoles ont besoin de comprendre le fonctionnement du secteur agricole et des petites et moyennes entreprises agroalimentaires qui lui sont liées. La finance inclusive reconnaît le rôle que joue l'agriculture dans la vie des populations rurales pauvres. La finance agricole nécessite un large spectre de services financiers et non financiers. À elles seules, les IMF ne sont pas en mesure de fournir toute la gamme de services financiers et de soutien technique non financier dont le secteur agricole a besoin. Il est donc plus efficace pour elles de collaborer avec d'autres prestataires de services pour fournir les services financiers complets dont les ménages agricoles ont besoin. Pour les IMF, le fait de comprendre les besoins agricoles de leurs clients et de se rapprocher de partenaires qui complètent leurs services est essentiel pour apporter une contribution significative à leurs moyens de subsistance.

L'innovation continue est importante si les institutions financières veulent réussir à atteindre les petits agriculteurs et les agro-entrepreneurs de manière rentable et pérenne. Les IMF ont fait preuve d'innovation dans leurs produits et leurs approches visant à répondre aux besoins des pauvres ; elles ont la capacité d'innover afin de mieux servir les clients agricoles et le prouvent. Par exemple, en Bolivie, FONDECO (Fonds de développement communautaire), une IMF, a dépassé le simple prêt pour la production agricole et propose désormais de nombreux produits financiers pour les différentes parties de la chaîne de valeur, comme indiqué dans l'encadré 10.6.

Encadré 10.6

FONDECO : des innovations en matière de microfinance tout au long de la chaîne de valeur

- Garanties en agriculture sous contrat – manioc et bois.
- Prêts adossés à un produit – élevage et produits forestiers, où le produit sert de garantie.
- Assurance agricole.
- Micro-warrants (récépissés d'entrepôt) – riz, maïs, pêches déshydratées, amandes, quinoa et laine d'alpaga.
- Crédit d'escompte – fournisseurs d'intrants et de services.
- Micro-affacturage – piments et petits-déjeuners scolaires.
- Micro-crédit-bail – machines agricoles.
- Garanties acheteurs – organisations de producteurs de café.
- Fonds de garantie – fournisseurs d'intrants et de services.
- Fonds de gestion des risques – pommes de terre et raisins.

Source : adapté de Vargas, 2010.

En résumé, de nouvelles approches de financement agricole permettent de réduire les coûts et les risques. Certaines d'entre elles ont été rendues possibles par des renforcements de liens dans la chaîne de valeur, l'amélioration de la gestion, de la communication et des systèmes informatiques. Mais, même comme cela, les trois « R » de la finance restent extrêmement importants dans le cas du financement agricole : le *risque* des clients et de leurs entreprises agricoles, la génération de *retours financiers* pour les clients, et la capacité de *remboursement*. Il n'existe pas de substitut ou de raccourci pour l'évaluation précise des clients et de leurs entreprises. Il est essentiel d'analyser les flux de trésorerie, d'évaluer la chaîne de valeur des produits et d'adapter les prêts et leurs conditions.

Même si l'évaluation est extrêmement favorable, le crédit agricole doit être accompagné d'une assurance et de coussins de sécurité. Bien que les produits d'assurance puissent aider à atténuer les pertes, l'assurance la plus sûre se construit à travers l'*épargne* et l'*accumulation d'actifs*, qu'il est facile de liquider en cas de besoin. Des services d'épargne facilement accessibles constituent un soutien important pour les agriculteurs.

La finance agricole dépend de la réussite du secteur agricole dans son ensemble, de la compétitivité et du profil de risque du client et de la chaîne de valeur. Des investissements à long terme sont nécessaires pour améliorer la production et la qualité ainsi que pour renforcer les capacités humaines (compétences et relations) et les infrastructures physiques (irrigation, stockage, équipement et technologies). L'ensemble de ces éléments sont requis pour avoir un secteur agricole solide, qui soit capable de générer la croissance économique et des revenus plus élevés pour les agriculteurs.

Références et lectures supplémentaires

Becerra N., Fiebig M. et Wisniwski S. (2010), « Agricultural Production Lending: A Toolkit for Loan Officers and Loan Portfolio Managers », Rural Finance Learning Center, FAO, Rome.

Campaigne J. et Rausch T. (2010), *Bundling Development Services with Agricultural Finance: The Experience of DrumNet.* Innovations in Rural and Agriculture Finance, Focus, n° 18, Brief, n° 14, International Food Policy Research Institute et Banque mondiale, Washington, juillet.

Christen R.-P. et Pearce D. (2005), « Managing Risks and Designing Products for Agricultural Microfinance: Features of an Emerging Model », Occasional Paper, n° 11, CGAP, Washington.

Das P.-K. (2012), « Agricultural Credit Policy in India », étude inédite, Bhubaneswar, Inde.

Heney J. (2011), « Loan Appraisal: Agricultural Lending; Self-Study Guide for Loan Officers », Rural Finance Learning Center, FAO, Rome.

Höllinger F., Rutten L. et Kiriakov K. (2009), « The Use of Warehouse Receipt Finance in Agriculture in Transition Countries », Working paper, FAO Investment Centre, FAO, Rome.

Kang M.-G. (2007), « Innovative Agricultural Insurance Products and Schemes », Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper, FAO, Rome.

Miller C. (2011), « Microfinance and Crop Agriculture: New Approaches, Technologies and Other Innovations to Address Food Insecurity among the Poor », document de travail commandité pour le Sommet mondial du microcrédit 2011, Valladolid, 14 au 17 novembre.

Miller C. et da Silva C. (2007), « Value Chain Financing in Agriculture », *Enterprise Development and Microfinance*, n° 18, p. 95-108.

Miller C. et Jones L. (2010), *Agricultural Value Chain Finance*, FAO et Practical Action Publishing, Rugby.

Obara B. (2011), « De Deby Green Ventures Capital in Kenya » *in* Quirós R. (éd.), *Agricultural Value Chain Finance*, FAO et Academia de Centroamérica, Rome et San José.

Roberts R.-A.-J. (2007), « Livestock and Aquaculture Insurance in Developing Countries », Bulletin, n° 164, FAO, Rome.

SFI (Société financière internationale) (2010), « Indexed-Based Agricultural Insurance: A Product Design Case Study », IFC Advisory Services, SFI, Washington.

van Empel G. (2010), « Rural Banking in Africa: The Rabobank Approach » *in* Kloeppinger-Todd R. et Sharma M. (dir.), *Innovations in Rural and Agricultural Finance*, Focus, n° 18, Brief, n° 4, International Food Policy Research Institute et Banque mondiale, Washington.

Vargas E. (2010), « Innovaciones financieras en la cadena productiva », présentation PowerPoint dans le cadre de la conférence « Agricultural Value Chain Finance », FAO et Academia de Centroamérica, Rome et San José – http://www.academiaca.or.cr/presentacion2010/presentaciones/edwin_vargas.pdf.

Zander R., Miller C. et Mhlanga N. (2012), *Credit Guarantee Systems for Agriculture and Rural Enterprise Development*, FAO, Rome.

Chapitre 11

Les assurances

Craig CHURCHILL

Les personnes à faible revenu évoluent dans des environnements à risque et sont exposées à toutes sortes de périls, allant des maladies à la mort accidentelle, à l'invalidité, aux pertes matérielles survenant à la suite de vols ou d'incendies, aux pertes agricoles et aux catastrophes d'origine naturelle ou humaine [1]. Elles sont aussi les moins armées quand une crise survient. À titre d'exemple, on estime que chaque année 150 millions de personnes voient leur situation financière compromise à cause de dépenses de santé qui sont directement à leur charge. Plus de 90 % de ces personnes vivent dans des pays à faible revenu. Ces dépenses de santé non couvertes sont si exorbitantes qu'elles font basculer environ 100 millions de ces personnes en dessous du seuil de pauvreté tous les ans (Xu *et al.*, 2007). La micro-assurance est un produit beaucoup plus récent que les autres services financiers destinés aux pauvres. Seule une brève mention en est faite dans la première version du *Manuel de microfinance* (Ledgerwood, 1998) : lui sont consacrés deux paragraphes et un encadré. À l'époque, il n'y avait que très peu d'expérience et d'innovation dans le domaine des services d'assurance pour les pauvres. Cependant, au cours de la dernière décennie, la micro-assurance a connu un très fort développement et une grande période d'apprentissage, en partie grâce au travail de Microinsurance Network et du Fonds pour l'innovation en micro-assurance du Bureau international du travail. Grâce à leurs efforts, les expériences des fournisseurs de micro-assurance à travers le monde ont été recensées et analysées, ce qui a permis de tirer de nombreux enseignements et de nouveaux éléments d'orientation.

1. Ce chapitre est largement basé sur les travaux de Churchill (2006), notamment sur les chapitres 1.1 et 3.1, ainsi que sur les différents chapitres de l'ouvrage de Churchill et Matul (2012).

Le présent chapitre met en avant la nécessité d'examiner certaines questions d'assurance et de conception des principaux produits d'assurance en vue de rendre l'assurance pertinente pour les ménages à faible revenu. Il donne un aperçu des types de produits d'assurance et notamment de l'assurance-vie, de l'assurance santé, de l'assurance habitation et de l'assurance agricole, et décrit la manière dont les assurances peuvent faire partie intégrante des programmes d'inclusion financière. Il intéressera les praticiens, les bailleurs de fonds et d'autres intervenants qui souhaitent comprendre comment la micro-assurance peut aider les populations pauvres à mieux gérer les risques.

Le besoin en micro-assurance

Les intervenants de la microfinance focalisent souvent leur attention et leurs ressources sur le côté productif de la finance, tout particulièrement sur le crédit aux petites et très petites entreprises. Pourtant, toutes les avancées réalisées sur le plan du développement, telles que les augmentations de revenus, l'accumulation d'actifs et la création d'emplois, peuvent rapidement être compromises dès lors que l'entreprise ou le ménage de l'entrepreneur sont frappés par une crise. Par conséquent, il faut veiller à concilier les investissements productifs avec une attention particulière et des ressources de même ampleur consacrées la promotion de la protection des acquis.

Bien que les populations soient exposées à différents risques suivant les pays, les ménages à faible revenu déclarent systématiquement que la perte d'une source de revenu et la maladie d'un membre de la famille font partie de leurs plus grandes préoccupations (Cohen et Sebstad, 2006). Il n'est pas surprenant de voir que la maladie figure parmi les risques les plus fréquemment cités, en raison notamment de son double impact : d'une part, l'incapacité de travailler est synonyme de baisse de revenus, de l'autre, il y a eu une augmentation des dépenses destinées à couvrir les coûts de soins de santé. Les familles dont les enfants sont malades peuvent voir leurs dépenses augmenter de manière fulgurante et prendre des proportions très importantes sur le plan financier. Les accidents, ainsi que les maladies chroniques telles que le paludisme et le VIH/SIDA, entraînent des dépenses relativement conséquentes. Ces pressions financières écrasantes sont fréquemment subies par les femmes, qui assument en majeure partie la responsabilité du bien-être de leur famille.

Bien que les ménages pauvres puissent avoir recours à des moyens informels pour gérer ces risques, la protection ainsi fournie est généralement insuffisante. De nombreuses stratégies de gestion des risques, comme celle consistant à répartir les ressources humaines et financières sur plusieurs activités génératrices de revenus, présentent des retours faibles. Les stratégies informelles d'adaptation aux risques telles que celle consistant à emprunter auprès d'amis et de membres de la famille n'ont tendance à ne

couvrir qu'une petite partie des pertes subies, de sorte que les populations pauvres sont obligées de solliciter des sources très variées de soutien pour s'en sortir. Mais même cette couverture informelle ne résiste guère à une série d'incidents : les ménages n'ont souvent pas le temps de se remettre complètement d'une crise avant d'être déjà frappés par la crise suivante.

La micro-assurance est en train de devenir un outil complémentaire permettant d'aider les personnes à faible revenu à gérer plus efficacement les risques. Elle offre une protection contre des risques spécifiques tels que le décès, le handicap, l'hospitalisation ou des mauvaises récoltes en contrepartie de paiements réguliers dont le montant est fixé en fonction de la probabilité et du coût du risque éventuel. Le terme d'« assurance » est souvent utilisé au sens large pour désigner des techniques générales de prévention et de gestion des risques. Les économies mises de côté pour des situations d'urgence peuvent par exemple parfois être considérées comme constituant un fonds d'assurance. Dans cet ouvrage, nous allons cependant utiliser une définition plus étroite selon laquelle la micro-assurance, comme c'est le cas d'une assurance traditionnelle, implique une composante de mutualisation des risques, ce qui permet à un grand nombre d'entités assurées de partager les pertes résultant de la survenance d'un événement rare (voir encadré 11.1 pour la définition des principaux termes du domaine de l'assurance).

Les entités assurées (individus, entreprises, ménages, communautés ou même pays) sont par conséquent protégées contre les risques en contrepartie du versement d'une redevance que l'on appelle « prime ». Le montant de la prime est déterminé sur la base d'une estimation de la fréquence et de la gravité de l'événement susceptible de se produire. Selon le principe de mutualisation des risques, ceux qui ne subissent pas de perte au cours d'une période définie paient en substance pour les pertes subies par d'autres. L'assurance réduit la vulnérabilité car les ménages substituent à la perspective incertaine de risque la certitude qu'en versant de faibles montants de primes de manière régulière, ils pourront prétendre à un paiement si toutefois un sinistre venait à se produire. Cette fonction de mutualisation des risques fait de l'assurance un produit plus compliqué que l'épargne, le crédit ou les services de paiement.

Malgré des caractéristiques similaires à celles de l'assurance traditionnelle, la micro-assurance nécessite une approche fondamentalement différente pour être pertinente sur un marché à faible revenu et pour être viable pour les fournisseurs. Les produits généralement disponibles auprès des assureurs ne sont pas conçus pour répondre aux caractéristiques spécifiques des travailleurs pauvres, et tout particulièrement à l'irrégularité du flux de trésorerie des ménages pauvres du fait d'activités exercées dans le secteur de l'économie informelle. La couverture des biens assurés sur des montants inappropriés, la complexité des exclusions et le caractère indéchiffrable des polices d'assurance sont autant de défis majeurs en termes de conception de produits d'assurance, qui compromettent l'efficacité des services destinés aux pauvres.

Encadré 11.1

Glossaire de l'assurance

Actuaire : un professionnel en charge des calculs des montants des primes d'assurance, des rentes, des provisions et des dividendes pour le compte d'une société d'assurance.

Agent : un représentant de la compagnie d'assurance qui sollicite, négocie ou rédige les contrats d'assurance et fournit un service au titulaire de la police d'assurance, généralement en contrepartie d'une commission sur les paiements des primes d'assurance.

Aléa moral : un risque lié à l'attitude d'une personne qui adopte des comportements à risque ou utilise davantage de services, se sachant protégée. Il s'agit par exemple du fait de ne pas prendre de mesures de santé préventives ou le fait de se rendre chez le médecin inutilement.

Antériorité de la maladie : il s'agit des risques de santé qui sont souvent exclus par les polices d'assurance pour contrôler la sélection adverse. Les programmes d'assurance peuvent ainsi exiger un bilan de santé avant l'inscription ou demander aux assurés potentiels de répondre à un questionnaire de santé.

Autogestion : quand le souscripteur d'une assurance de groupe tient l'ensemble des dossiers et assume la responsabilité pour l'ensemble des affiliés relevant de l'assurance-maladie collective. Le souscripteur prépare les avis d'échéance à chaque date de paiement et les joint aux paiements à l'assureur. La compagnie d'assurance dispose, dans la plupart des cas, de la prérogative contractuelle de vérifier les dossiers des assurés. L'alternative à ce type de gestion est la *gestion déléguée*, qui confie à une société spécialisée les fonctions administratives.

Avenant : un avenant à une police d'assurance modifie la police en élargissant ou en restreignant ses avantages ou en excluant certaines conditions de la couverture.

Bénéficiaire : la personne ou l'instrument financier (par exemple, un fonds fiduciaire) désigné dans la police d'assurance en tant que bénéficiaire de l'indemnisation de l'assurance en cas de sinistre.

Capitation : mode de paiement par le biais duquel un médecin ou un hôpital perçoit un montant fixe en contrepartie des soins dispensés à chaque patient dans le cadre d'un programme particulier, indépendamment de la fréquence ou du type de service fourni.

Couverture : l'étendue de la protection fournie en vertu d'un contrat d'assurance et l'ensemble des risques couverts par une police d'assurance.

Délai de carence : la période, limitée dans le temps, pendant laquelle les assurés n'ont pas droit de bénéficier de certaines prestations et qui s'applique à compter de la date d'effet du contrat d'adhésion. Le délai de carence a essentiellement le même effet qu'exclure les personnes atteintes de maladie, sauf que l'assureur n'a pas à supporter les coûts de vérification des demandes d'indemnisation.

Demande d'indemnisation : une demande de paiement au titre d'un sinistre visé par les modalités d'un contrat d'assurance.

Expiration : la résiliation ou la suspension d'une police d'assurance en raison du non-paiement de la prime.

Franchise : un mécanisme utilisé par les assureurs pour partager les risques avec les assurés et réduire l'aléa moral en laissant à la charge de l'assuré, soit un montant de chaque demande d'indemnisation ou sinistre (franchise déduite ou absolue) soit un pourcentage (franchise proportionnelle), laissant par exemple au titulaire de la police le soin de payer 30 % des pertes couvertes, l'assureur couvrant la différence.

Indemnisation : le montant versé par l'assureur à un demandeur ou au bénéficiaire à la suite de la survenance du sinistre assuré.

Mutualisation des risques : la répartition des pertes subies par quelques membres sur un groupe plus large, de sorte que les pertes de chaque membre du groupe sont limitées au montant de la perte moyenne (le paiement des primes ou cotisations) plutôt qu'au montant de la perte réelle potentiellement plus importante qu'un membre est susceptible de subir. La mutualisation des risques permet de répartir efficacement les pertes subies par une minorité sur un groupe plus important.

Prime : la somme payée par le titulaire d'une police d'assurance pour la maintenir en vigueur.

Risque de base : la probabilité que le montant versé à l'assuré ne corresponde pas au préjudice réel subi. Ce problème se pose souvent concernant l'assurance indicielle, c'est-à-dire quand l'indemnisation est basée sur un indicateur mesurable, comme des précipitations trop ou pas assez abondantes, alors que cet indicateur peut ne pas correspondre aux pertes réelles des assurés.

Risque covariant : un risque qui affecte généralement (1) de nombreux ménages en même temps ou (2) plusieurs risques qui se produisent régulièrement en même temps.

Sélection adverse (ou antisélection) : la tendance des individus à risque élevé à rechercher en moyenne une plus grande couverture d'assurance en prévision d'une plus grande probabilité de rencontrer l'(les) événement(s) assuré(s).

Sortie en capital : lorsque le contrat d'assurance-vie prévoit de verser à la date d'échéance indiquée dans la police un capital, soit à l'assuré s'il est vivant, soit à un bénéficiaire, si l'assuré décède avant cette date.

Souscripteur : (1) aussi appelé contractant, il s'agit de la personne qui signe le contrat d'assurance et paie les primes, et qui ne se confond pas avec l'assuré ou le bénéficiaire, dans le cas des assurances collectives en particulier ; (2) l'employé de l'assureur qui décide si oui ou non l'entreprise devrait assumer un risque particulier (*underwriter*).

Vérification des demandes d'indemnisation : le processus de vérification et de traitement par le micro-assureur des demandes d'indemnisation.

Source : adapté de Roth *et al.*, 2007.

Un autre défi majeur lorsqu'il s'agit d'étendre les services d'assurance aux personnes pauvres consiste à éduquer le marché et à surmonter les préjugés concernant l'assurance. Beaucoup de personnes pauvres sont sceptiques lorsqu'il s'agit de payer des primes pour un produit non tangible dont les avantages futurs ne se matérialiseront peut-être jamais. Les fournisseurs d'assurance sont réputés pour leur rapidité à encaisser les primes et pour leur lenteur à payer lorsqu'un sinistre se produit. Ces

préjugés jouent en fait dans les deux sens : les personnes qui travaillent pour les compagnies d'assurance ignorent généralement les besoins et les préoccupations des pauvres. Par ailleurs, les compagnies d'assurance récompensent et encouragent les vendeurs qui privilégient les polices d'assurance importantes et les clients les plus rentables.

La micro-assurance n'est que l'un des nombreux outils de gestion de risques mis à la disposition des ménages à faible revenu. C'est pourquoi les organisations qui souhaitent vraiment aider les populations pauvres à gérer les risques doivent d'abord répondre à la question de savoir si la micro-assurance constitue la réponse la plus appropriée. L'épargne et les prêts d'urgence paraissent constituer des services financiers de gestion des risques plus appropriés dans le cas de risques qui se traduisent par de faibles pertes ou dont la probabilité et la fréquence sont élevées. L'épargne et le crédit sont également plus souples que l'assurance car ils peuvent être utilisés pour faire face à des risques (et opportunités) très divers. Ceci dit, lorsque les pertes sont importantes, l'assurance fournit une couverture plus complète que celle que les ménages pauvres sont en mesure de fournir par leurs propres moyens. Pour faire face aux risques plus importants, la participation à un « pool » de risques est pour les ménages un moyen plus efficace de se protéger plutôt que d'essayer de se protéger de façon indépendante.

Comme c'est le cas d'autres produits financiers, les programmes d'assurance pour les personnes pauvres doivent concilier trois objectifs concurrents : (1) fournir une couverture répondant aux besoins de la population cible ; (2) minimiser les coûts d'exploitation de l'assureur ; et (3) réduire le prix (y compris les frais de transaction) afin de rendre le produit plus abordable et accessible pour les clients. L'objectif consiste à trouver un équilibre entre une large accessibilité, un niveau suffisant de bénéfices, des taux de cotisation modestes et un système pérenne.

Les différentes possibilités de produits

Lors de la conception des produits d'assurance, plusieurs options doivent être envisagées. L'assurance sera-t-elle proposée à des groupes ou des individus ? Sera-t-elle obligatoire ou facultative ? Quels seront les conditions de couverture et les prix ? Comment les primes seront-elles collectées ? Et comment les indemnisations seront-elles versées ?

Assurance collective ou individuelle

La caractéristique principale qui distingue l'assurance collective de l'assurance individuelle est la possibilité d'assurer plusieurs personnes en vertu d'un contrat-cadre unique. Le titulaire de la police d'assurance collective décide quel type de couverture il souhaite contracter pour les

membres du groupe et est chargé de l'inscription des membres, de la collecte des primes, de la distribution des certificats d'assurance, de la diffusion d'informations sur les produits et d'aider les membres à déposer leurs demandes. La police doit décrire et définir le profil des membres éligibles au groupe.

Les directives d'assurance collective commencent généralement par spécifier les exigences fondamentales qui définissent un groupe. En effet, le critère premier est que celui-ci ne doit pas avoir été formé dans le seul but de bénéficier d'une assurance. Ce mécanisme devrait limiter l'ampleur de l'antisélection et faciliter le processus de souscription et de gestion des risques, aussi il convient de veiller à le mettre en œuvre correctement, comme illustré dans l'encadré 11.2. Parmi les exemples de groupes propices pour des assurances collectives figurent les salariés d'une entreprise, les membres d'un syndicat, les emprunteurs d'une institution de microfinance (IMF) et des groupes dont les membres sont cooptés par centre d'intérêt, tels que les associations professionnelles ou à caractère communautaire.

Pour que l'assurance individuelle puisse être fournie de manière viable d'un point de vue financier, le taux de souscription à la micro-assurance doit être élevé parmi les marchés cibles potentiels. Le prix de l'assurance individuelle est souvent deux fois plus élevé que celui d'une couverture collective en raison des coûts plus élevés de distribution, de souscription, de gestion et du versement des indemnisations. Le coût des indemnisations d'assurances individuelles peut être réduit en imposant des exigences plus rigoureuses à la souscription, comme par exemple un examen médical (des risques importants sont ainsi identifiés et filtrés ou sont limités à une couverture inférieure). Cependant, dans le cas de la micro-assurance, il n'y a pas forcément de raison en termes économiques de prévoir un contrôle supplémentaire, les montants de couverture étant très faibles ; cela peut même s'avérer contreproductif, eu égard à la mission sociale du micro-assureur.

En souscrivant à une assurance individuelle, le titulaire a la possibilité de maintenir la couverture même lorsqu'il ne fait plus partie du groupe, comme c'est le cas par exemple des emprunteurs des IMF qui n'ont plus besoin de prêts – c'est là le principal avantage de ce type de couverture. La couverture collective peut être transformée en une police d'assurance individuelle, il suffit pour cela de prévoir une option de reconduction. Dans la mesure où la couverture collective s'appuie sur l'infrastructure de soutien du groupe (le recours aux services d'une IMF dans le cadre de la collecte des primes), les politiques de reconduite peuvent impliquer des frais et une gestion supplémentaires.

Encadré 11.2

L'expérience d'AKAM en matière de micro-assurance santé villageoise au Pakistan

En 2006, l'Aga Khan Agency for Microfinance (AKAM) a lancé un programme de micro-assurance au Pakistan pour tester une micro-assurance santé innovante permettant de protéger les familles à faible revenu contre les effets souvent désastreux des dépenses liées aux soins de santé. Le programme a tenté de faire bénéficier des services de micro-assurance aux villageois des régions sinistrées du nord du pays en réduisant considérablement les coûts de transaction grâce à des contrats d'assurance collective et des produits d'assurance conçus pour répondre aux besoins du marché cible.

Des experts de la micro-assurance ont conçu un produit remarquable et des processus innovants en se basant sur une étude approfondie du marché. Le produit permettait de couvrir non seulement le coût d'une hospitalisation complète (à concurrence de 400 USD par an), y compris une visite de suivi et les médicaments nécessaires après la sortie de l'hôpital, mais également le coût d'une consultation externe pour chaque assuré et une assurance-vie pour le membre subvenant aux besoins de la famille. Le produit était soumis à peu d'exclusions et aucune limite d'âge, délai de carence, ticket modérateur ou franchise. Les grossesses, tant normales qu'à risque, étaient couvertes dès le premier jour. L'idée générale était de fournir une couverture pour 5 USD par an qui répondrait aux besoins des clients et permettrait à ces derniers de comprendre l'intérêt de l'assurance formelle, de l'apprécier et de l'adopter.

Le montant élevé des dépenses de santé encourues par un seul villageois est susceptible d'affecter l'ensemble d'une communauté et, par conséquent, le produit d'assurance proposé a été conçu de manière à permettre à la communauté de prendre collectivement la décision d'y souscrire ou pas. L'application des principes de l'assurance collective aux villages devait permettre à AKAM d'assurer un plus grand nombre de personnes en vendant le produit par le biais des organisations villageoises. Ceci permettait de réduire le coût de la transaction par personne, tout en évitant le risque que seules les personnes ayant des problèmes de santé souscrivent à l'assurance.

L'étude de marché révélait toutefois que l'achat d'une assurance ne pouvait être imposé à chaque habitant du village : certains membres de la communauté étaient trop pauvres, et l'hypothèse initiale selon laquelle les membres les plus aisés de la communauté pourraient subventionner la prime de leurs voisins plus démunis s'est avérée irréaliste. Dérogeant donc au principe fondamental de l'assurance collective, le taux minimum d'adoption a été réduit de 100 % (l'intégralité des membres de la communauté est assurée) à 50 % des ménages faisant partie de l'organisation villageoise, sous réserve toutefois de la condition supplémentaire suivante : les ménages ayant décidé de souscrire à la couverture d'assurance devaient y inclure tous les membres du ménage.

Ce produit dont la conception était particulièrement soignée a donné des résultats différents de ceux escomptés. Le nombre de personnes ayant souscrit à la couverture d'assurance a été moins élevé que prévu et les familles ayant souscrit à l'assurance comportaient un nombre de membres moins élevé que la taille moyenne des ménages. En outre, l'utilisation de l'assurance a largement dépassé les attentes. Le montant des demandes d'indemnisation a dépassé, entre 2007 et 2011,

les montants des primes de plusieurs centaines de milliers de dollars. La différence entre les résultats escomptés et les résultats constatés s'explique par une hypothèse erronée concernant l'adhésion au sein des organisations villageoises, celle-ci n'étant en fait ni universelle, ni statique. Si l'assurance a été conçue initialement sur la base du principe selon lequel, au moment de se voir proposer l'assurance, le futur assuré était déjà membre d'une organisation villageoise, en réalité, des individus prenaient la décision de faire partie d'une organisation villageoise du fait d'une grossesse en cours ou d'une maladie dont ils étaient déjà atteints, spécifiquement pour pouvoir bénéficier de l'assurance. L'étude de marché confirme cette attitude opportuniste. À la question de savoir pourquoi elle n'avait pas l'intention de renouveler sa police d'assurance, une femme a même répondu : « *L'année dernière j'étais enceinte, mais cette année je ne prévois pas d'avoir un bébé alors pourquoi souscrire à une assurance ?* ».

D'autres facteurs ont aggravé ce comportement : tous les enfants des familles n'étaient pas systématiquement assurés, certaines assurances ont pu être achetées après la période officielle de souscription et le contrôle des demandes d'indemnisation n'a pas été assez rigoureux. Vu le besoin d'avoir des volumes de cotisations et un nombre d'assurés beaucoup plus élevé pour couvrir les dépenses et réduire le coût par personne, la direction s'est principalement affairée pendant plusieurs années à changer d'échelle. Selon les prévisions établies, en assurant davantage de personnes, un nombre plus élevé de personnes n'ayant aucun problème de santé particulier serait automatiquement couvertes, et par conséquent cela réduirait le taux intenable de sinistralité. Mais cela n'a pas eu lieu et il est donc finalement devenu nécessaire de concevoir un produit plus restrictif afin de contenir les pertes.

Source : Peter Wrede.

Assurance facultative ou obligatoire

L'assurance obligatoire est le type le plus répandu de micro-assurance et fait référence à une situation dans laquelle une organisation exige de tous ses clients qu'ils souscrivent à une assurance ou qu'elle la fournit aux clients dans une logique d'incitation à la fidélité de la clientèle (voir encadré 11.3). La souscription obligatoire fait en sorte qu'un large segment de population participe à l'assurance, ce qui permet de limiter le phénomène d'antisélection. Logiquement, l'assurance facultative serait la plus appropriée lorsqu'il s'agit de proposer un produit axé sur la demande et sur le client. Pourtant, dans le domaine de l'assurance, et plus particulièrement de la micro-assurance, pour laquelle la question de l'abordabilité est si importante, de solides arguments plaident en faveur de l'assurance obligatoire car elle :

- permet aux assureurs de changer d'échelle, ce qui augmente l'exactitude des prévisionnels d'indemnisations futures ;
- réduit les coûts du fait de l'augmentation des volumes et de la baisse des coûts d'adhésion, d'administration, de collecte et de souscription ;
- améliore le rapport sinistres-primes par le biais de la sélection dite positive de personnes à faible risque, qui, autrement, auraient tendance à s'abstenir ou à reporter leur adhésion ;
- réduit le risque de fraude, les agents étant moins susceptibles de vendre des polices d'assurance et de garder les primes.

Encadré 11.3

Couverture décès accidentel et invalidité d'IFFCO-Tokio

En Inde, la police Sankat Haran fournie par IFFCO-Tokio propose une couverture décès et invalidité dans le cadre de l'achat d'un sac d'engrais de 50 kg vendu par IFFCO et des marques indiennes de potasse. Le reçu du paiement pour l'achat d'un sac d'engrais fait office de preuve d'achat et les conditions générales de la police d'assurance sont imprimées à même le sac. Le montant du capital versé en cas de mort accidentelle est de 90 USD et de 45 USD pour certains cas d'invalidité et de perte d'autonomie. L'acheteur du sac d'engrais est le titulaire de l'assurance et une seule et même personne peut détenir plusieurs polices d'assurance pour un montant maximal de couverture fixé à 2 260 USD. Plus de 3,5 millions d'agriculteurs sont couverts par ce programme.

En substance, le programme vend une assurance prépayée, en ce sens que le détaillant achète l'engrais, y compris sa composante d'assurance, auprès d'un grossiste. Le détaillant paie à l'avance la prime d'assurance, ce qui fait que l'assureur n'a pas besoin de percevoir de prime de la part du client, ou d'ailleurs de la part du détaillant.

A priori, sur des marchés concurrentiels d'engrais et d'assurance décès invalidité, il paraît difficilement envisageable qu'une telle intégration d'une assurance dans un produit physique puisse avoir la moindre valeur ajoutée pour le client. Tout consommateur souhaitant acheter de l'engrais ou une assurance décès invalidité peut les acheter séparément dans les quantités souhaitées sans avoir à acheter les deux produits ensemble. Cependant, le marché indien rural n'étant pas compétitif, cette formule peut être le seul moyen de vendre ce type d'assurance. Il est également possible qu'en intégrant une assurance décès et invalidité on incite les clients à acheter une marque particulière d'engrais (de la même façon que certaines cartes Visa sont proposées avec une couverture voyage). L'assurance est obligatoire, ce qui permet en théorie de maîtriser l'effet d'antisélection.

Source : extrait des travaux de Roth et Chamberlain, 2006.

Les groupes de solidarité tels que les associations de femmes et d'autres organisations à caractère communautaire, les coopératives financières, les bénéficiaires des IMF et les associations de petites entreprises, peuvent être utilisés comme canaux de distribution et comme outil de protection contre l'antisélection. L'un des inconvénients majeurs de l'assurance obligatoire, outre le fait que des personnes se retrouvent à devoir acheter quelque chose qu'elles ne souhaitent pas nécessairement, est la tendance du système de distribution à négliger le besoin d'informer le consommateur. Le ratio sinistres-primes de ces produits est généralement excessivement bas, probablement parce que les titulaires de polices ignorent qu'ils sont couverts. Comme l'a remarqué un banquier rural au Ghana : « *Si les gens savaient tout au sujet de la couverture, nous serions inondés de demandes*. » En proposant une couverture obligatoire, les micro-assureurs (ou leurs agents) doivent s'assurer que les clients sont constamment éduqués sur le

fait qu'ils achètent un service immatériel qui leur assure une sécurité et une tranquillité d'esprit pour s'assurer qu'ils puissent profiter des avantages et contribuer ainsi à la création d'une culture de l'assurance.

Les fournisseurs de micro-assurance peuvent combiner les avantages d'une couverture obligatoire et d'une couverture facultative en rendant l'assurance obligatoire pour tous les membres d'un groupe existant (ce qui réduit au minimum l'antisélection), tout en proposant deux ou trois options au choix. Cela permet aux membres d'opter pour le niveau de couverture de leur préférence et contribue à augmenter la probabilité qu'ils reçoivent suffisamment d'informations pour leur permettre une prise de décision éclairée. Certains micro-assureurs utilisent les groupes plus efficacement que les assureurs classiques en mobilisant leur soutien au cours du processus de sélection des membres afin de réduire les risques d'utilisation excessive et d'aléa moral, mais, comme le montre l'encadré 11.2, une telle approche n'est pas toujours couronnée de succès.

Conditions de couverture et tarifs

La durée de couverture de nombreux produits de micro-assurance est de 12 mois ou moins. Les assureurs privilégient généralement les polices à court terme parce que celles à long terme impliquent des engagements à long terme et donc un risque plus élevé. Il est en effet plus facile d'estimer la probabilité de survenance d'un événement couvert par l'assurance au cours de la prochaine année que sur les dix prochaines années. Pour l'assuré, cependant, c'est le contraire qui est vrai : l'avantage de la couverture à long terme pour le titulaire tient au fait que celui-ci bénéficiera d'une protection à long terme sans avoir à renouveler l'assurance tous les ans.

Pour concilier les risques de long terme avec le penchant affiché par les clients pour des produits à couverture à long terme, il est possible de prévoir dans une police d'assurance à court terme *une clause de reconduction* permettant au titulaire de prolonger tacitement sa couverture jusqu'à un certain âge dès lors que les primes sont payées. Ces conditions de reconduction permettent de combiner les avantages d'une couverture à court et à long terme. Le titulaire a la certitude de pouvoir prolonger sa couverture, tandis que l'assureur peut en ajuster le prix, en le renvoyant à la baisse ou à la hausse sur chaque période de renouvellement, en fonction de son expérience.

Bien que les compagnies d'assurance excluent généralement les personnes à haut risque, ou leur proposent des tarifs plus élevés qu'aux autres, les programmes de micro-assurance s'efforcent généralement d'être accessibles à tous. Les montants assurés étant faibles, les coûts d'identification des personnes à risque élevé, telles que les personnes atteintes de maladies, peuvent s'avérer plus élevés que les avantages financiers liés au fait de les exclure au départ. Par conséquent, au lieu d'établir des tarifs des produits en fonction du profil de risque d'un individu, les fournisseurs de

services de micro-assurance utilisent généralement une méthode de prix de groupe. Limiter le nombre d'exclusions et de restrictions contribue à réduire les coûts administratifs et à augmenter le niveau d'efficience, et le groupe fournit une manière de contrôler le risque d'assurance. Outre le recours aux formules collectives, les régimes d'assurance intègrent divers mécanismes de protection contre l'antisélection et l'utilisation excessive, y compris des franchises déduites, des franchises proportionnelles et des limites de décaissement. Dans le cas d'une franchise déduite (ou absolue), toutes les demandes d'indemnisations en dessous d'un montant donné sont payées par l'assuré. Les formules de franchise proportionnelle prévoient qu'une partie des dommages est payée par l'assuré et l'autre par l'assureur. Les franchises se présentent souvent sous la forme de redevances, spécifiant généralement un montant donné par consultation. Les limites de décaissement plafonnent le montant total de la couverture, généralement sur une base individuelle et sur une période fixe. Au lieu de prévoir des périodes de carence ou le dépistage des personnes à haut risque, les programmes de micro-assurance comportent généralement des prestations proportionnelles qui sont faibles lors des premiers mois de la couverture mais qui augmentent au fil du temps, ce qui crée une incitation au renouvellement des polices.

Mécanismes de paiement des primes

Les méthodes de paiement des primes doivent permettre de réduire les coûts administratifs des assureurs et les coûts de transaction des clients. En général, le meilleur moment pour percevoir les primes est celui où les assurés disposent des fonds, par exemple au moment de la récolte ou lorsqu'ils bénéficient d'un prêt ou perçoivent des prestations sociales.

Pour simplifier le paiement des primes, une stratégie répandue consiste à « englober » la prime dans d'autres opérations financières. Le fait de relier le paiement d'une prime d'assurance à un prêt est un bon exemple de ce type de stratégie : lorsque les clients reçoivent un prêt, ils disposent des fonds nécessaires pour payer la prime. Cette stratégie est également l'un des moyens les plus faciles pour assurer un taux élevé de renouvellement. L'inconvénient de cette stratégie est que seuls les clients qui bénéficient d'un prêt peuvent obtenir une couverture d'assurance.

Une autre solution consiste à établir un lien entre épargne et assurance dont le caractère est plus pérenne que celui du lien entre assurance et crédit. Cette stratégie peut par ailleurs contribuer à réduire considérablement les coûts de transaction. Pour ce faire, le montant de la prime peut être prélevé directement sur le compte d'épargne (en sachant que cette option présente le risque que des déposants ne sachent pas que le montant de la prime d'assurance est déduit de la sorte). Un autre lien plus innovant entre épargne et assurance consiste à créer un dépôt à terme qui va générer des intérêts dont le montant servira à payer la prime d'assurance.

Cette méthode se heurte cependant à la difficulté pour les clients les plus pauvres d'économiser la somme devant être déposée sur le compte. Du point de vue de la gestion, il faut également tenir compte du risque que le taux d'intérêt fluctue et qu'il devienne insuffisant pour payer les primes d'assurance.

Plus récemment, l'assurance a été combinée avec d'autres opérations financières, comme par le paiement de courses alimentaires, de forfaits téléphoniques ou de factures d'électricité (voir encadré 11.4). L'émergence de services de paiement plus efficaces, par exemple par le biais de cartes à puce, de TPE ou encore de paiements mobiles, crée de nouvelles opportunités pour prélever des primes d'assurance et élargit considérablement la portée potentielle des services d'assurance.

Encadré 11.4

Collaboration avec une société de distribution électrique en Colombie

Pour répondre à une concurrence accrue, CODENSA, la plus grande société de distribution d'électricité en Colombie, a développé un programme pour renforcer la fidélité de ses clients. Au cœur de cette stratégie réside l'idée de fournir des produits alternatifs, sans rapport avec l'électricité, et notamment des produits d'assurance dont le paiement peut être acquitté par le biais de la facture d'électricité. C'est dans cet objectif que CODENSA a conclu en 2003 un partenariat avec la compagnie d'assurance MAPFRE et propose actuellement cinq produits : une assurance-vie, une garantie individuelle accidents, une assurance obsèques, une assurance habitation et une assurance véhicules. En tant que partenaire à part entière, apportant sa contribution au succès du projet, CODENSA s'engage à optimiser la rentabilité et à développer un modèle performant de micro-assurance d'entreprise. Grâce aux intérêts communs des deux partenaires et à une bonne gestion, le projet a permis à plus de 300 000 familles de gérer plus efficacement leurs risques en intégrant le paiement des primes d'assurance dans le montant de leur facture d'électricité.

Source : extrait de Smith *et al.*, 2012a.

Éligibilité

Lors de la conception d'un produit d'assurance, il est également nécessaire de déterminer les conditions d'éligibilité à la couverture. De manière générale, il est plus avantageux d'avoir plusieurs personnes couvertes par un produit unique. Une approche familiale de la couverture, incluant les conjoints, les personnes à charge, voire les parents, comporte un certain nombre d'avantages pour les micro-assureurs :

- Une famille est un groupe constitué et par conséquent la couverture familiale présente une grande partie des avantages qu'apporte la couverture collective, dont le fait qu'elle porte sur un nombre élevé de personnes

et permet de réduire le risque d'antisélection. Toutes choses étant égales par ailleurs, le prix d'une couverture familiale est généralement inférieur à la somme des primes individuelles.

• La couverture familiale peut avoir un effet de sélection positive car elle regroupe délibérément les personnes à faible risque.

• La couverture familiale a souvent plus d'effet en termes de marketing parce que les demandes d'indemnisation sont plus fréquentes et, par conséquent, les exemples permettant de démontrer la valeur de la micro-assurance sont plus nombreux.

• Les prêteurs qui sont soucieux de protéger leur portefeuille de prêts se rendent compte que les emprunteurs rencontrent des problèmes de remboursement lorsque les membres de leur famille décèdent ou sont frappés d'une maladie.

Cependant, il existe des personnes qui n'ont pas de famille et des personnes avec des familles particulièrement grandes, ce qui constitue l'inconvénient majeur de l'approche par le biais de la couverture familiale. Pour surmonter cet obstacle, les micro-assureurs doivent soit demander au titulaire de la police d'assurance d'indiquer un certain nombre de personnes à charge qui seront couvertes par la police, soit proposer des tarifs différents en fonction du nombre de membres que comptent les familles. Pour s'assurer que les femmes et les enfants ne sont pas exclus, il est préférable d'exiger une couverture familiale lorsque c'est possible.

Il n'est pas seulement important de définir quelles personnes à charge sont éligibles, mais de les identifier au préalable. Afin de limiter la fraude aux sinistres, chaque personne visée par la police d'assurance doit être identifiée individuellement à l'aide de documents officiels (dans la mesure du possible) ou de photographies. Il ne suffit pas de préciser quelles sont les personnes couvertes : il convient par ailleurs de les identifier de manière plus explicite. Il est également important d'effectuer le suivi des personnes à charge qui bénéficient ou qui cessent de bénéficier de la couverture. Par exemple, afin de limiter la sélection adverse, les clients ont la possibilité d'ajouter des nouveau-nés à la police d'assurance dans un délai spécifié, mais pas au-delà de ce délai.

Les demandes d'indemnisation

Le paiement des indemnisations est la meilleure façon d'illustrer les bénéfices de l'assurance. Le moment où le versement des indemnisations a lieu est aussi important que la manière dont elles sont versées. En fonction des produits, les indemnisations sont parfois versées en plusieurs fois plutôt qu'en une seule pour couvrir les dépenses engagées sur un laps de temps. Le fait d'échelonner le versement des indemnisations à la suite du sinistre plutôt que de les payer en une fois peut avoir un meilleur impact sur le développement en raison des fortes pressions que peut subir le bénéficiaire. Si les indemnités d'assurance servent par exemple à payer de

somptueuses obsèques, il ne reste alors plus assez d'argent pour aider le ménage à faire face à la perte des revenus de la personne défunte.

Les indemnisations ne sont généralement versées que lorsque la demande a été vérifiée dans le cadre d'un processus de contrôle *ad hoc*. Les assurés sont en droit de prétendre à un traitement efficace des demandes d'indemnisation afin de percevoir en temps opportun des avantages tangibles en contrepartie des primes versées. Le processus d'examen d'une demande d'indemnisation comporte les étapes suivantes : (1) la notification du sinistre, événement assuré ; (2) la collecte des documents demandés ; (3) la présentation de la demande d'indemnisation à un intermédiaire ou à l'assureur ; (4) l'évaluation du sinistre afin de vérifier la demande et le montant ; et (5) le versement des indemnisations.

De manière générale, il doit y avoir assez de vérifications et de contrôles pour éviter que les demandes frauduleuses ne mènent à des versements d'indemnisations. Des contrôles efficaces permettent de s'assurer que les informations fournies par le titulaire de la police sont exactes et vérifiables et que tout l'ensemble des documents se rapportant au sinistre sont des originaux et ne montrent aucun signe de fraude. Les contrôles doivent être drastiques mais tout en ayant un bon rapport coût-efficacité et refléter la capacité des clients à fournir les informations requises. Par exemple, on demande souvent de fournir un certificat de décès pour procéder au versement des indemnisations d'une assurance-vie ; s'il est facile de se procurer ce type de certificat auprès d'un fonctionnaire corrompu, alors il ne s'agit pas de justificatifs fiables. Si les coûts liés au fait de réunir cette documentation, y compris en temps et en déplacements, sont par ailleurs importants, la valeur ajoutée du produit proposé aux clients ne sera pas particulièrement élevée.

Les produits d'assurance

Les produits d'assurance doivent être conçus avant tout sur la base d'une analyse de la demande : quels risques les clients souhaitent-ils couvrir ? Il ressort que la micro-assurance doit être aussi simple que possible et cela pour plusieurs raisons.

Premièrement, pour que les primes d'assurance soient faibles, les coûts administratifs doivent l'être également. Cet objectif est plus simple à atteindre lorsque les prestations sont explicites. Des produits plus complexes peuvent être gérés de manière rentable lorsque les fournisseurs disposent d'excellents systèmes informatiques de gestion – il ne s'agit cependant pas d'un domaine dans lequel les micro-assureurs excellent pour le moment.

Deuxièmement, le marché cible de la micro-assurance n'est pas très familiarisé avec le monde de l'assurance et reste méfiant vis-à-vis des fournisseurs. Il s'avère difficile et fastidieux d'expliquer aux clients le

fonctionnement de produits complexes. Si les assurés ne comprennent pas comment formuler une demande d'indemnisation ou quels sont les risques couverts, alors la prestation proposée ne sera pas particulièrement avantageuse. Outre l'exigence de simplicité concernant les bénéfices et la procédure de demande d'indemnisation, les micro-assureurs devraient également envisager de proposer différents niveaux de prestations afin que le marché à faible revenu puisse essayer des produits très basiques et peu coûteux. Si les clients constatent que le rapport qualité-prix de l'assurance proposée est intéressant, ils pourraient être tentés de souscrire à des prestations offrant des prestations plus élevées. Cette progression, partant de produits d'entrée de gamme pour évoluer vers des prestations plus substantielles, serait un bon indicateur de la satisfaction et de la fidélité du client.

L'assurance est conçue en fonction de risques spécifiques. Les produits de micro-assurance peuvent être classés en cinq catégories principales : assurance-vie, assurance santé, assurance habitation, assurance agricole et assurance mixte [1]. L'assurance islamique, appelée *takaful*, est basée sur le concept d'assurance mutuelle, dans le cadre de laquelle plusieurs intervenants contribuent à un fonds utilisé pour soutenir des groupes en cas de besoin, dans des contextes de décès, de perte de récolte ou d'accident. Les primes versées sont investies en conformité avec la loi islamique, sans générer d'intérêts.

L'assurance-vie

L'assurance-vie de base est le produit le plus facile à fournir. Il s'agit d'un produit très demandé, dont le prix est relativement facile à fixer, qui résiste plus facilement à la fraude et à l'aléa moral, et ne dépend pas du bon fonctionnement d'autres acteurs, tels que des cliniques ou des hôpitaux (Roth *et al.*, 2007). L'assurance-vie est un contrat par lequel l'assureur s'engage à verser un capital à un bénéficiaire désigné à la suite du décès de la personne assurée. Dans certains cas, d'autres événements, tels qu'une maladie grave ou une invalidité permanente, sont également susceptibles de déclencher le versement du capital. L'assurance-vie comprend une gamme de variantes diverses, telles qu'une garantie-décès permettant de couvrir le solde d'un crédit en cas de décès de l'emprunteur, l'assurance-vie classique (c'est-à-dire versant un capital au bénéficiaire en cas d'invalidité ou décès), l'assurance obsèques (qui couvre les frais d'ordre funéraire), ainsi que des systèmes de couverture qui permettent d'accumuler de la valeur, qu'il s'agisse d'assurances à sortie en capital ou à sortie en rente.

L'*assurance décès* est une assurance liée à un prêt. Sous sa forme la plus basique, l'indemnisation en cas de décès correspond au capital restant

1. Certains pourraient envisager les garanties des accidents de la vie et l'assurance-invalidité comme des produits à part entière mais elles peuvent être considérées comme relevant de l'assurance-vie ou de l'assurance maladie. Il s'agit d'assurances qui sont probablement les plus utiles dans le cadre de produits multirisques ou comme avenant à un produit d'assurance-vie.

dû du prêt et le bénéficiaire de l'assurance est le prêteur. De nombreux programmes d'assurance décès sur les crédits exigent des emprunteurs qu'ils souscrivent à une assurance-vie. Dans l'ensemble, les assurances décès n'offrent pas beaucoup d'avantages aux clients : elles servent avant tout à protéger le prêteur. Toutefois, pour apporter plus de valeur ajoutée aux clients, les produits d'assurance décès couvrent parfois également les conjoints ou des tiers, ou d'autres risques tels que l'invalidité permanente ou les incendies (pour plus de détails, voir Wipf *et al.*, 2012).

Dans le cadre de l'*assurance temporaire décès*, le capital ou la rente n'est versé que si l'assuré décède au cours de la période de couverture. Si, à expiration, l'assuré est toujours en vie, aucune indemnisation ne sera versée. Le prix d'une assurance temporaire décès est relativement simple à définir et le risque est plus facile à gérer. Bien que ce type d'assurance-vie soit moins cher que d'autres types d'assurance-vie, les ménages à faible revenu peuvent avoir le sentiment de gaspiller le peu de ressources dont ils disposent, en versant des primes à fonds perdus.

L'*assurance obsèques* s'assimile à un produit d'assurance décès « vie entière » dont le capital souscrit est soit versé soit utilisé pour payer par exemple le service funéraire en tant que tel. Il s'agit d'un produit singulier parce que dans certains pays, comme en Afrique du Sud, la demande est importante et le produit peut être vendu ou commercialisé de manière passive, par l'intermédiaire d'un détaillant. Le produit d'assurance obsèques peut même être vendu par les pompes funèbres et l'assurance peut être souscrite auprès d'une compagnie d'assurance réglementée ou pas. L'assurance obsèques est parfois plus attrayante pour les populations à faible revenu que les autres produits d'assurance décès parce que la prestation dont ils bénéficient en contrepartie, c'est-à-dire les funérailles, est tangible et représente une dépense importante pour les ménages à faible revenu. Pour créer de la valeur ajoutée, certains produits d'assurance obsèques comprennent une gamme de prestations fournies après l'enterrement, telles que le paiement des frais de scolarité et des factures d'électricité ou l'approvisionnement en produits alimentaires pendant 12 à 24 mois, afin d'aider les ménages à faire face aux frais d'obsèques et à la perte de revenu lié au décès du chef de famille qui subvenait aux besoins de celle-ci (pour des informations plus détaillées, voir Hougaard et Chamberlain, 2012).

Les *produits de capitalisation*, tels que les polices d'assurance-vie à sortie en capital ou en rente, incluent à la fois une assurance-vie et une composante d'épargne. Il s'agit par conséquent d'instruments financiers beaucoup plus complexes que les produits basiques d'assurance décès. L'assurance-vie à sortie en capital combine des éléments d'un produit d'épargne contractuelle et d'une assurance ; elle permet d'accumuler du capital pendant une période préalablement fixée, de manière générale de 5, 10 ou 15 ans, grâce au versement de primes. Si le titulaire de la police survit à la date d'échéance, le capital lui sera alors reversé, tandis qu'en cas de décès ce sont ses bénéficiaires qui le reçoivent. Une assurance-vie à sortie en capital peut également être rachetée avant l'échéance du contrat,

à un prix qui varie en fonction de la durée de la police et du montant total des paiements de primes versées.

Les produits d'assurance-vie à sortie en capital séduisent les clients en permettant à l'assuré de se constituer un patrimoine à travers une composante d'épargne contractuelle et de disposer d'un capital basé sur le paiement des primes en cas d'absence de sinistre. Toutefois, une partie importante des primes est utilisée pour couvrir les dépenses administratives, y compris la commission de l'agent, ce qui constitue l'inconvénient de ce produit. En outre, l'inflation et le faible rendement des placements peuvent réduire les prestations, et si la police devient caduque, les cotisations sont perdues. Par conséquent, il se peut que ce produit n'apporte qu'une valeur limitée aux assurés, surtout s'ils sont incapables de verser les primes régulièrement et que la police devient caduque, ce qui arrive souvent aux clients dont les revenus sont faibles et irréguliers. Les assureurs s'efforcent actuellement de surmonter les limites de ce type d'assurance-vie, notamment en Inde, comme en témoignent les exemples figurant dans le tableau 11.1.

Dans le cas d'une *assurance-vie à sortie en rente*, ou *assurance-vie en rente viagère*, l'assuré verse régulièrement des primes jusqu'à une date donnée, généralement la date de la retraite, après quoi une rente lui est versée jusqu'à la date de son décès. Les rentes viagères sont souvent qualifiées de pensions, bien qu'elles ne soient pas nécessairement liées à un départ en retraite. Comme d'autres produits d'assurance, les rentes viagères fonctionnent suivant le principe de mutualisation. L'on peut s'attendre à ce qu'une population donnée ait une distribution d'espérance de vie autour de la moyenne nationale, ceux qui décèdent avant l'âge moyen soutenant ceux qui vivent plus longtemps. Pour concevoir un tel produit, l'assureur a besoin de données précises sur l'âge de la population cible et des tables de mortalité, ainsi qu'une expertise actuarielle afin de prévoir les tendances futures. Par conséquent, il est très difficile de fixer les prix des primes pour les assurances-vie en rente viagère, en particulier dans les pays en développement, et ces produits ne sont donc généralement pas disponibles pour les marchés à faible revenu.

La *garantie décès* allie épargne contractuelle et assurance. En cas de décès, la garantie décès couvre la différence entre le montant effectivement épargné et le montant que le bénéficiaire s'était engagé à épargner. La différence majeure entre l'assurance temporaire décès et la garantie décès tient au fait que, dans le cas de cette dernière, ce n'est pas à l'assureur que sont confiées les économies, mais plutôt au prestataire de services financiers. Du point de vue de l'assureur, il s'agit d'un produit très simple : une assurance-vie dont le montant du capital garanti baisse progressivement. Cependant, ce produit peut être moins attrayant pour les assureurs qu'une assurance-vie à sortie en capital parce que les assureurs préfèrent généralement détenir le capital pour l'investir et générer un revenu supplémentaire. En revanche, la garantie décès peut offrir un meilleur rapport qualité-prix pour les clients puisque leurs économies ne servent pas à payer la commission de l'agent (voir encadré 11.5).

Tableau 11.1. – *Deux produits d'épargne et d'assurance à long terme en Inde*

	Max Vijay	**Grameen Shakti**
Société d'assurance	Max New York Life Insurance Company, Ltd	SBI Life Insurance Company, Ltd
Durée	10 ans	5 ou 10 ans
Prime	Le montant du premier paiement est de 1 000 à 2 500 INR (environ 22 à 55 USD), les primes suivantes, dont le montant est compris entre 10 INR (0,20 USD) et 2 500 INR par jour, sont facultatives	Paiement annuel de 301 INR pour un montant assuré de 25 000 INR (soit environ 6,50 USD pour une couverture de 532 USD) ; période de grâce de 30 jours à partir de la date d'échéance du paiement de la prime
Somme assurée	Cinq fois le montant des primes versées, sous réserve d'un montant maximum compris entre 50 000 et 100 000 INR (le montant maximum dépend du montant du premier versement de la prime)	Entre 5 000 à 50 000 INR (par multiple de 5 000) ; le montant de la somme à assurer est décidé par le groupe
Capital d'un contrat parvenu à terme	Somme des primes versées + retour sur investissement – frais de tenue de compte	Pour une durée de 5 ans, 50 % de la prime payée est garantie, déduction faite de la taxe sur les services ; pour une durée de 10 ans, 100 % de la prime payée est garantie, déduction faite de la taxe sur les services
Montant du capital-décès	En cas de mort naturelle, la valeur de la police + le montant assuré ; en cas de mort accidentelle, la valeur de la police + deux fois le montant assuré	Uniquement le montant assuré
Retrait/ rachat	Rachat et retraits partiels possibles au bout de 3 ans	Rachat possible au bout de 3 ans

Source : adapté de Rusconi, 2012.

Tous les produits d'assurance à long terme impliquent une relation de confiance. En effet, l'assuré doit être convaincu que l'assureur sera toujours là dix, vingt ou trente ans plus tard, à la date prévue du versement du capital. Une bonne gestion (et supervision) des assureurs est donc nécessaire pour leur permettre de continuer à fonctionner et d'être en mesure de s'acquitter de leurs engagements, notamment au cours des périodes d'inflation et de dévaluation.

Encadré 11.5

Assurance de complément d'épargne en cas de décès proposée par TUW SKOK

TUW SKOK, le principal fournisseur d'assurance aux coopératives de crédit polonaises, propose une assurance de complément d'épargne en cas de décès afin d'encourager les membres des coopératives de crédit à épargner de manière régulière. Le membre titulaire détermine un objectif d'épargne et une période de temps d'une durée maximale de dix ans. La coopérative de crédit calcule ensuite le montant que chaque membre doit déposer chaque mois pour atteindre son objectif d'épargne, ainsi que la prime mensuelle de la couverture d'assurance. En cas de décès accidentel d'un membre, TUW SKOK verse au bénéficiaire la différence entre l'objectif d'épargne et le solde de l'épargne au moment du décès. Ce produit d'assurance est particulièrement intéressant pour les coopératives de crédit, car il est étroitement intégré à leur cœur de métier et les aide à atteindre leurs propres objectifs en rendant le produit d'épargne contractuelle plus attrayant.

Source : adapté de Churchill et Pepler, 2004.

L'assurance maladie

L'assurance maladie est l'un des produits d'assurance les plus demandés et les plus difficiles à fournir aux ménages à faible revenu. La demande dans ce secteur est très élevée car les problèmes de santé se produisent fréquemment et leurs conséquences peuvent être désastreuses. Les problèmes de santé entraînent des frais de soins, mais également la perte de revenus du fait d'une baisse de productivité. L'avantage d'avoir une assurance-santé est que les titulaires ne retardent pas les soins faute de ressources financières, ce qui peut permettre de réduire la perte de revenus et d'améliorer l'état de santé des titulaires. Faute de subventions qui permettent de rendre le prix des couvertures santé abordables pour les personnes pauvres, les prestations sont souvent limitées à un nombre restreint de traitements. L'efficacité de l'assurance maladie est fortement tributaire du système de soins de santé et de la disponibilité de services de qualité, qu'ils soient publics ou privés. Gérer et déterminer le prix d'une assurance maladie peut s'avérer compliqué étant donné l'implication de tiers (les prestataires de soins de santé) et le nombre de risques potentiels, y compris l'utilisation abusive et la fraude.

Les indemnisations des assurances maladie sont souvent payées sur la base de remboursements : le titulaire de l'assurance paie pour les soins de santé et présente ensuite les factures pour se faire rembourser. Ce système est généralement moins adapté aux clients pauvres dont le flux de trésorerie est irrégulier. Certains systèmes d'assurance santé sont basés sur le tiers-payant, qui permet d'éviter à l'assuré d'avancer les sommes qui lui seront remboursées par le micro-assureur, qui s'occupe de directement

payer le prestataire de soins de santé, sauf peut-être une franchise ou un ticket modérateur, ou encore des frais de transport, lesquels sont parfois également remboursés par l'assureur (pour des informations plus détaillées, voir LeRoy et Holtz, 2012).

Comme c'est le cas de l'assurance-vie, il existe plusieurs façons différentes de structurer les indemnisations d'assurance maladie, et toutes ne couvrent pas réellement des coûts de soins de santé.

La version la plus simple, la *garantie capital maladie grave*, est essentiellement une police d'assurance-vie dont le capital est versé de manière anticipée, avant le décès de la personne, si l'assuré est atteint d'une maladie grave ou terminale. Dans le contexte de la micro-assurance, ce capital est peu susceptible de couvrir le coût du traitement, mais permet de faire face aux soucis financiers dus à l'incapacité à travailler.

Une *assurance hospitalisation à indemnisation forfaitaire* paie à l'assuré une somme forfaitaire par jour d'hospitalisation, et parfois des frais supplémentaires de transport. Il s'agit d'un produit qui n'est pas non plus lié aux frais médicaux réels ; aussi aucune expertise médicale n'est nécessaire pour qu'une demande de versement du capital puisse être traitée. Ce type de produit est particulièrement pertinent lorsque les personnes pauvres ont accès à des soins de qualité dans des hôpitaux publics ou d'autres centres hospitaliers à faible coût (voir encadré 11.6).

Encadré 11.6

Caregiver : un produit de micro-assurance destiné aux femmes

Lorsque, en cas d'hospitalisation, les coûts de soins de santé sont faibles par rapport aux coûts d'opportunité, les prestations d'assurance prennent parfois la forme de paiements *per diem*, que les souscripteurs peuvent utiliser à leur guise. En Jordanie, le produit de microcrédit de Microfund for Women appelé Caregiver ouvre le droit à des indemnités journalières en cas d'hospitalisation tout en faisant intervenir une dimension sexospécifique. Les femmes sont en effet les premières à dispenser des soins à leur famille et se voient souvent contraintes à quitter leur travail lorsque leur conjoint ou leur enfant est hospitalisé. Le produit Caregiver permet donc à l'emprunteur ou à l'un des membres de sa famille immédiate de bénéficier d'un montant forfaitaire pour chaque nuit passée à l'hôpital. Les clientes peuvent utiliser les fonds pour couvrir les coûts de transport, de garde d'enfants et les frais médicaux par exemple, mais aussi la perte de revenu. Les emprunteurs sont automatiquement couverts lorsqu'ils contractent un nouveau prêt ; ils n'ont pas besoin de passer un examen médical et ne sont pas soumis aux conditions d'exclusion du fait d'une pathologie existante.

Source : adapté de Frankiewicz et Churchill, 2011.

Une *assurance hospitalisation aux frais réels* permet de couvrir les coûts réels d'hospitalisation et est donc directement liée aux frais médicaux engagés. L'hospitalisation est un bon exemple de risque assurable car il s'agit d'une dépense importante et peu fréquente ; aussi la mutualisation fonctionne dans ce cas de manière efficace. Toutefois, la couverture hospitalisation aux frais réels seule n'inclut généralement pas les soins préventifs et le traitement précoce, ce qui pousse ainsi l'assuré à attendre que la maladie devienne si grave qu'une hospitalisation s'avère nécessaire, au lieu de l'encourager à voir un médecin lorsque la maladie peut être traitée de manière plus efficace à un stade moins avancé.

Une *assurance médicaments* permet de prendre en charge les frais pharmaceutiques et peut être un produit autonome aussi bien qu'une composante d'une assurance maladie plus complète.

Une *assurance pour soins ambulatoires* permet de prendre en charge les frais d'une consultation externe chez le médecin ou en clinique. Ce type de soins est assez fréquent et ne constitue pas une dépense importante, la mutualisation des risques ne fonctionne donc pas très bien dans ce cas. Par conséquent, quelques organismes proposent de manière expérimentale un service d'épargne santé permettant de couvrir les dépenses liées aux soins externes et qui pourrait être accolé à l'assurance hospitalisation. L'avantage du fait d'intégrer une couverture pour soins ambulatoires dans un produit d'assurance est qu'il est fort probable que les assurés utilisent cette prestation et en apprécient les avantages, ce qui les poussera à renouveler leurs polices. En revanche, dans le cas d'une couverture hospitalisation, généralement moins de 5 % des assurés sont susceptibles de bénéficier des prestations proposées, aussi de nombreux assurés peuvent avoir le sentiment de gaspiller leur argent.

Dans de nombreux pays, aussi bien développés et qu'en voie de développement, existe un débat sur le rôle de l'État dans la protection sociale du public au moyen d'une assurance maladie publique, en particulier pour les populations pauvres. Bien qu'un régime universel d'assurance maladie universelle reste certainement un idéal, les États qui ne sont pas en mesure de financer ce type de couverture doivent limiter les prestations d'une façon ou d'une autre, notamment en limitant la couverture aux populations pauvres ou en subventionnant les prestataires de soins de santé en vue de réduire les coûts pour les consommateurs. Dans certains pays en développement, dont le Rwanda, le Ghana et l'Inde (voir encadré 11.7), le gouvernement montre l'exemple en s'efforçant d'étendre la couverture de l'assurance maladie aux travailleurs de l'économie informelle (Leatherman *et al.*, 2012). En effet, la micro-assurance se situe au carrefour de l'inclusion financière et de la protection sociale. Il s'agit parfois des services proposés par des assureurs sur une base purement commerciale, ou alors des services entièrement subventionnés par les gouvernements, et la réalité se situe souvent quelque part à mi-chemin.

Encadré 11.7

Partenariats public-privé et micro-assurance santé en Inde

L'émergence de programmes à grande échelle impulsés par différents États de l'Union est une caractéristique particulièrement intéressante de la micro-assurance santé en Inde. Ces programmes font l'objet d'une analyse dans le chapitre plus général consacré à la micro-assurance bien qu'ils soient fortement subventionnés, car ils impliquent généralement une forme ou une autre de redevance et sont souvent mis en œuvre par le secteur de l'assurance par le biais d'un partenariat public-privé.

Le nombre de personnes couvertes par ces programmes est passé de 75 millions de personnes en 2007 à quelque 302 millions de personnes bénéficiant d'une micro-assurance santé en 2010. Trois de ces programmes, Aarogyasri dans l'Andra Pradesh, Kalaignar au Tamil Nadu, et le programme national Rashtriya Swasthya Bima Yojana (RSBY), représenteraient 54 millions de familles assurées à la fin 2010 (PHFI, 2011). Bénéficiant d'une réelle volonté politique et d'une capacité à regrouper un grand nombre de personnes, ces programmes sont en train de transformer la micro-assurance santé en relevant les principaux défis tels que la constitution de bases de données, l'investissement dans les technologies d'identification et la définition de normes sectorielles de prestation de soins de santé.

Pour RSBY, la réussite de la mise en œuvre d'une telle ampleur peut être attribuée au partenariat public-privé et au recours à la technologie. Alors qu'Aarogyasri et Kalaignar ont collaboré avec un seul assureur, RSBY de Star Allied Assurance a collaboré avec huit assureurs et seize administrateurs externes pour mettre en œuvre le programme. Pour lutter contre la fraude, RSBY utilise des cartes biométriques délivrées en « temps réel », ce qui lui permet d'améliorer le service à la clientèle et de détecter tout comportement frauduleux de la part des agences émettant ces cartes.

Source : adapté de Ruchismita et Churchill, 2012.

L'assurance de biens

Les assurances de biens fournissent une couverture pour des biens matériels, qu'il s'agisse d'assurances habitation (couvrant le logement et son contenu), des machines ou d'autres équipements. Il peut être difficile pour les ménages et les entreprises à faible revenu de souscrire à ce type de couverture et, pour l'assureur, d'effectuer des vérifications en cas de demande d'indemnisation car les biens peuvent ne pas être clairement identifiés et les pertes réelles être difficiles à évaluer. À l'exception des assurances agricoles, les exemples de couverture autonome de biens pour le marché à faible revenu sont rares, bien que celle-ci soit parfois incluse dans certains produits d'assurance mixte. Ce qui est probablement le type le plus répandu de micro-assurance de biens consiste en un avenant à des assurances-décès prévoyant une indemnisation en cas d'incendie affectant son entreprise. Ce type de risques est fréquent chez les clients des IMF qui tiennent un étal ou un commerce sur un grand marché.

L'assurance agricole

Dans les zones rurales, les ménages à faible revenu sont très préoccupés par les risques de sécheresse, de mort du bétail et d'autres risques agricoles. En l'absence de protection contre les risques agricoles, les prestataires de services financiers peuvent se montrer réticents lorsqu'il s'agit d'accorder des prêts pour l'achat d'intrants agricoles. Même si les agriculteurs pauvres disposent des fonds leur permettant d'acquérir les semences et les engrais pour la bonne saison, une mauvaise récolte pourrait mettre à mal leur capacité à démarrer leurs cultures la saison suivante. Ces risques ont tendance à être covariants, affectant de nombreux agriculteurs d'une même région à une même époque, faisant ainsi également encourir aux prêteurs locaux des risques considérables. Lorsque l'ensemble d'une communauté est affectée, cela limite également la possibilité d'entraide entre agriculteurs.

Les assurances agricoles couvrent généralement les assurés contre les mauvaises récoltes et la mort du bétail. Cependant, elle implique certains risques, en particulier le risque d'aléa moral (le fait d'être couvert par une assurance peut par exemple inciter l'agriculteur à ne pas suivre les pratiques agricoles appropriées), le risque de covariance (par exemple, lorsqu'une catastrophe naturelle touche de nombreux assurés en même temps), le risque de fraude (par exemple, lorsqu'un agriculteur assuré fait une fausse déclaration de perte de culture ou soudoie l'expert après sinistre). Par ailleurs, les processus de vérification des demandes d'indemnisation sont coûteux, en particulier pour les petites exploitations.

Comme il est décrit dans l'encadré 11.8, ces problèmes peuvent être surmontés grâce au mécanisme de l'assurance indicielle. Celui-ci permet aux assurés situés dans une zone géographique de bénéficier d'un versement, qu'ils aient subi une perte ou pas, en cas de survenance d'un événement mesurable prédéterminé : pluviométrie trop importante ou insuffisante, températures supérieures ou inférieures à un certain seuil ou vitesses de vent excessives. Le mécanisme d'assurance indicielle a l'avantage de permettre d'éliminer la fraude et l'aléa moral et de minimiser les coûts de traitement des demandes d'indemnisation. L'inconvénient majeur, connu sous le nom de « risque de base », réside dans le fait que les agriculteurs peuvent subir des pertes sans que l'indice ne soit déclenché, ou bien bénéficier de prestations alors qu'ils n'ont subi aucun préjudice (pour plus de détails voir Banque mondiale, 2011).

Encadré 11.8

Assurance indicielle et technologie : le cas de Kilimo Salama au Kenya

Kilimo Salama est un produit d'assurance agricole indicielle qui a fait l'objet d'un projet pilote en mars 2009, assurant initialement la couverture de 200 producteurs de maïs sur la base de données recueillies par deux stations météorologiques. Le projet s'est développé depuis et fait à présent appel à 30 stations météorologiques et couvre 22 000 agriculteurs cultivant aussi bien du maïs que du sorgho, du coton, des haricots et du café.

Kilimo Salama (qui signifie « agriculture plus sûre » en swahili) est un partenariat entre la Fondation Syngenta, Safaricom, le plus grand opérateur de téléphonie mobile au Kenya, et UAP, un vaste groupe d'assurance généraliste. Le produit assure la couverture des intrants agricoles des agriculteurs (engrais, semences et phytosanitaires en particulier) en cas de sécheresse ou de pluies excessives. Le produit est indiciel, ce qui signifie que les paiements sont déclenchés en fonction des quantités de précipitations. Pendant la saison de semis, les précipitations réelles sont mesurées en faisant appel à une station météorologique alimentée à l'énergie solaire qui est située dans chaque secteur de couverture. Si les quantités de précipitations sont inférieures ou supérieures à des seuils prédéterminés, un paiement est alors déclenché. Le montant du paiement est fonction de l'écart entre les précipitations enregistrées et les seuils.

Pour distribuer le produit, Syngenta fait appel aux distributeurs d'intrants agricoles et à un système technologique innovant. L'infrastructure administrative de Kilimo Salama est un système technique entièrement automatisé et dématérialisé qui utilise des téléphones mobiles dotés d'un logiciel propriétaire en langage Java en guise de dispositifs d'enregistrement au niveau des points de vente. Les téléphones mobiles transmettent les informations des clients à un serveur central, et le serveur communique alors avec l'agriculteur assuré par SMS. L'infrastructure technologique est reliée à la plateforme de paiement mobile M-PESA de Safaricom pour faciliter le paiement des primes d'assurance et le règlement des demandes d'indemnisation. Les étapes suivantes illustrent la manière dont la technologie accompagne le processus de souscription :

- L'agriculteur se rend chez un distributeur d'intrants agricoles local qui propose le produit d'assurance Kilimo Salama en contrepartie du paiement d'une prime liée à la récolte prévue ou au coût des intrants achetés auprès de lui.
- Si l'agriculteur décide d'acheter le produit d'assurance Kilimo Salama, le distributeur scanne le code-barres figurant sur le sac de semences à l'aide de son téléphone portable en utilisant une application dédiée.
- Grâce à l'application, le distributeur sait quel est le montant de la prime à payer par l'agriculteur, lequel correspond actuellement à environ 5 à 15 % du coût des intrants.
- Le distributeur enregistre les données de l'agriculteur, son nom, numéro de téléphone mobile et le montant de la couverture sur son téléphone mobile et transmet ces informations par la technologie GPRS à l'assureur *via* un serveur de communication central.
- L'agriculteur reçoit alors un SMS avec son numéro de police et les détails de sa couverture. Pour les agriculteurs ne disposant pas de téléphones mobiles, la solution suivante a été prévue : le numéro de police et les détails concernant

la couverture sont envoyés sur le téléphone du revendeur, et ce dernier les transmet ensuite à l'agriculteur.

Kilimo Salama utilise la quantité de pluie comme indice de déclenchement des indemnisations. Pendant la saison du semis, les stations météorologiques envoient les données sur les précipitations *via* GPRS à la société d'assurance. UAP les saisit alors dans une application d'indice météorologique qui décrit les exigences de précipitations pour chaque culture. L'application calcule le pourcentage éventuel d'indemnisation et UAP verse le montant de l'indemnisation sur le compte M-PESA de l'agriculteur ou du revendeur.

Bien qu'elle soit raisonnablement efficace, l'utilisation de cette technologie a posé certains problèmes par le passé. Passer par des informations provenant de stations météorologiques permet la conception d'un produit d'assurance viable, mais elle rend aussi le produit plus complexe à comprendre. Les agriculteurs se situent en moyenne à 20 kilomètres de la station météorologique la plus proche, ce qui peut conduire à des incompréhensions lorsque les précipitations ayant lieu dans les exploitations diffèrent du niveau enregistré par la station météorologique locale. Ce risque de base souligne la nécessité d'une éducation appropriée et approfondie du client.

Plusieurs technologies sont nécessaires pour réduire au minimum la marge d'erreur dans l'élaboration d'indices météorologiques. Les données de stations météorologiques ne suffisent pas à fournir une image précise de la pluviométrie d'une zone donnée. C'est d'ailleurs d'autant plus difficile que les stations météorologiques sont rares et éloignées. Pour surmonter ce défi, Kilimo Salama expérimente des systèmes de cartographie par satellite et essaie de concevoir de meilleures façons de recueillir et de suivre les données sur le rendement des cultures. Cela permettra une validation croisée des données météorologiques et la sélection de paramètres plus précis pour les produits d'assurance indicielle.

Source : Adapté de Smith *et al.*, 2012b. http://kilimosalama.wordpress.com/about/.

Les assurances mixtes

Proposée sur certains marchés à faible revenu, l'assurance mixte cumule plusieurs prestations d'assurance dans une police d'assurance intégrée. Les prestations peuvent être fournies par deux ou plusieurs compagnies d'assurance différentes et sont regroupées dans un produit complet. Le principe de base veut que l'assurance mixte offre un ensemble complet de services de protection contre les risques, à moindre coût (c'est-à-dire que le prix de chaque produit faisant partie d'un ensemble vendu séparément serait plus élevé). Le coût marginal d'intégration des prestations à de nombreux produits d'assurance est minime. En outre, lors de la vente du produit, il est possible de proposer une solution d'un bon rapport coût-efficacité qui répond aux besoins de gestion de risques très variés.

Par exemple, VimoSEWA, la division assurance de SEWA (Self-Employed Women's Association), un syndicat ouvrier de femmes pauvres originaires de milieux ruraux et urbains en Inde, propose une assurance-vie, une assurance hospitalisation et une assurance habitation aux particuliers

et aux familles, regroupées dans un seul produit. Toutefois, les compagnies d'assurance, contraintes par la réglementation, y sont dans l'obligation de détenir des licences distinctes pour l'assurance-vie et l'assurance générale, et les risques sont donc couverts par deux sociétés différentes, Life Insurance Corporation of India pour l'assurance-vie, et New India Assurance pour les autres types d'assurances.

Un inconvénient de l'assurance mixte est que les prestations peuvent être compliquées à mettre en œuvre, ce qui va à l'encontre du principe de simplicité de la micro-assurance. Un autre inconvénient, en lien avec le premier, est le manque potentiel de transparence. Il arrive que la quote-part de chaque prestation individuelle par rapport au prix total ne soit pas communiquée et que les clients ne soient pas autorisés à choisir librement les prestations qui leur conviennent. Les différents risques étant gérés par des sociétés différentes, un autre problème qui peut survenir est que le service fourni par l'un des composants du produit est inadéquat et a une incidence négative sur le produit dans son ensemble.

Micro-assurance et inclusion financière

Le secteur de la micro-assurance souhaite être largement accessible à tous. La méthode par laquelle les assureurs commerciaux limitent généralement leur exposition en excluant des personnes à risque élevé, telles que les personnes âgées ou celles atteintes de maladies, exclut naturellement un grand nombre de personnes vulnérables. Le défi de la micro-assurance consiste à trouver le moyen d'être accessible aux ménages vulnérables à des tarifs abordables et de manière pérenne.

Une accessibilité plus large implique de baisser les frais d'exploitation en baissant les coûts d'étude des dossiers, tout en acceptant les personnes présentant un risque plus élevé et les coûts d'indemnisation qui en découlent. Cependant, pour justifier cette approche, il est nécessaire d'avoir atteint une certaine taille. Les personnes à haut risque peuvent être incluses si les prestations sont limitées ou, à défaut, si le montant des primes appliqué aux personnes à haut risque est proportionnellement plus élevé que celui appliqué au reste du groupe. Ces deux approches permettent de réduire le financement croisé des individus à haut risque par le reste des membres en vue de soutenir une large accessibilité sur une base pérenne. Il existe par ailleurs une solide logique économique à cela : il faut comparer les coûts du suivi et de l'application de règles complexes d'exclusion et le nombre de demandes d'indemnisation qui peuvent ainsi être évitées ; les faibles montants assurés et les faibles primes des produits de micro-assurance ne peuvent financer un système complexe de contrôle et de validation de demandes d'indemnisation.

Un autre défi pour rendre la micro-assurance plus inclusive concerne les informations nécessaires pour mener à bien des calculs actuariels, telles

que les taux de mortalité et de morbidité, qui sont, au mieux, peu fiables et généralement indisponibles dans les pays en voie de développement. Garand *et al.* (2012) proposent des solutions pour permettre aux actuaires de définir les tarifs des produits d'assurance sur la base de données limitées mais seulement quand l'expérience des programmes d'assurance est suffisante pour qu'il soit possible d'estimer avec précision les demandes d'indemnisation et les coûts.

Si les programmes d'assurance sont parfois disposés à accepter des membres à haut risque, ils sont habituellement beaucoup moins enclins à continuer à assurer des titulaires devenus âgés. La plupart des assureurs imposent des limites d'âge et les membres peuvent être invités à quitter le programme d'assurance au moment où ils ont le plus besoin des prestations qu'il offre. Dans ces cas, certains micro-assureurs proposent de partir avec un capital. Les assureurs peuvent appliquer des exclusions pour un certain nombre de raisons, comme pour :

- contrôler le risque de sélection adverse, par exemple en prévoyant une exclusion en cas de maladie préexistante ;
- limiter l'aléa moral, par exemple en excluant le suicide ;
- réduire le coût de l'assurance en supprimant les demandes d'indemnisation les plus fréquentes ou de nature trop générale et en ciblant les seules causes spécifiques des demandes, par exemple en ne couvrant que les accidents, ce qui exclut les décès dus à la maladie ;
- maîtriser le risque de covariance ou de catastrophe, par exemple en excluant les émeutes ou les catastrophes naturelles ;
- réduire l'étendue de la souscription initiale, par exemple en excluant pendant un an le risque de VIH/SIDA dans le cadre de la couverture d'assurance-vie afin d'éliminer le besoin de recourir à des tests.

Les micro-assureurs peuvent cependant adopter une approche différente des assureurs traditionnels vis-à-vis des exclusions. Bien que l'exclusion du risque d'aléa moral soit justifiée quel que soit le type d'assurance, un micro-assureur peut accepter des conditions généralement exclues portant un risque de covariance et certains risques d'antisélection dans une visée de protection sociale. Lorsque les risques de covariance sont pris en charge, il est essentiel de mettre en place des stratégies de gestion des risques appropriées, telle la réassurance. Dans le cas contraire, la seule conséquence du renoncement à l'exclusion des cas de catastrophe sera l'insolvabilité du programme si une catastrophe devait se produire, ce qui ne profite à personne.

L'argument contre les exclusions des personnes atteintes de maladies n'est pas non plus très clair. Si un micro-assureur propose une assurance volontaire et individuelle, les personnes à risque élevé sont les plus susceptibles d'y souscrire. Si seules les personnes à haut risque y souscrivent, l'assureur ne peut pas mutualiser efficacement le risque. Toutefois, en cas de couverture de groupe, surtout si celle-ci est obligatoire ou si le micro-assureur vend le produit à un nombre élevé d'assurés, cela peut contribuer

à l'accessibilité aux personnes atteintes de maladies. Ce risque supplémentaire est plus élevé au moment du lancement du produit. Si les taux de renouvellement restent élevés au fur et à mesure que le programme se développe, le risque associé aux souscripteurs déjà atteints de maladies devient plus facile à gérer parce que la proportion de nouveaux assurés devient plus faible par rapport à l'ensemble du portefeuille.

Une alternative aux exclusions qui est particulièrement adaptée à la micro-assurance consiste à prévoir un délai de carence après la souscription pendant laquelle l'assuré ne pourra prétendre aux prestations. La sélection adverse liée au VIH-SIDA est ainsi gérée par un délai de carence de six à douze mois pendant laquelle seuls les accidents sont couverts. Si un événement assuré se produit au cours du délai de carence, toute demande prise en charge sera rejetée ; l'assureur n'a pas besoin de déterminer si le titulaire d'une police avait des antécédents auprès de médecins ou en passant en revue des dossiers médicaux puisque cela serait une démarche liée à l'existence d'exclusions de personnes ayant une antériorité de la maladie.

Une autre alternative aux exclusions, plus conforme à l'esprit de la micro-assurance, consiste à proposer un barème de prestations qui augmente progressivement. Par exemple, si l'événement assuré se produit au cours de la première année, la prise en charge est faible, mais s'il survient après la première année, la prise en charge est beaucoup plus importante. Une telle approche est un moyen efficace de contrôler le risque de sélection adverse tout en créant un programme de micro-assurance équitable qui encourage la participation à long terme et le renouvellement.

Améliorer les prestations

La croissance rapide de la micro-assurance signifie que beaucoup plus de ménages à faible revenu bénéficient d'une couverture d'assurance, mais pas nécessairement que ces ménages bénéficient d'une couverture de qualité. Un corpus croissant de preuves montre qu'il est possible de concevoir et de fournir des services d'assurance aux ménages et aux entreprises à faible revenu et que cela peut être rentable pour les fournisseurs ; mais l'étape suivante consiste à améliorer la valeur ajoutée de ces produits pour l'assuré et ses bénéficiaires. Dans ce contexte, on entend par valeur plusieurs choses, dont le caractère abordable des produits d'assurance, leur accessibilité, la couverture de risques pertinents, la rapidité du décaissement des indemnités et le fait qu'une importante partie des primes versées par les assurés servent à des fins de mutualisation et sont donc versées sous la forme d'indemnisations (voir Matul *et al.*, 2011). Pour atteindre ces objectifs, il convient d'aborder les questions essentielles et de se pencher notamment sur :

- *L'amélioration des connaissances de base en matière d'assurance* : en raison du faible niveau de maîtrise des connaissances de base en matière d'assurance, les clients ont du mal à comprendre les polices d'assurance

et à les utiliser correctement, ce qui compromet la valeur ajoutée proposée au client. Il est particulièrement important de prévoir une démarche d'éducation financière pour les assurances obligatoires et les offres subventionnées.

• *L'amélioration du niveau d'efficience* : les coûts administratifs de nombreux produits de micro-assurance restent élevés, ce qui fait qu'il est difficile de faire en sorte qu'une proportion suffisante des primes revienne aux assurés sous la forme du versement de prestations. Pour aller dans le sens d'un changement d'échelle, les assureurs ont besoin de traiter efficacement d'importants volumes de données. Parallèlement, la technologie déployée sur le terrain, à travers les appareils portatifs, les dispositifs de point de vente et les téléphones mobiles, permet d'améliorer les ventes, la collecte des primes et même de prendre en charge le règlement des sinistres. Les progrès technologiques suscitent de grandes attentes en termes de facilitation des processus d'assurance sans support papier, ce qui devrait permettre de rationaliser les systèmes et d'augmenter la valeur ajoutée pour les assurés.

• *L'innovation en matière de produits à adhésion facultative* : à ce jour, l'accessibilité à un plus grand nombre de bénéficiaires s'est essentiellement développée grâce à la couverture obligatoire ou aux prestations automatiques. La prochaine étape consiste à expérimenter avec des produits et des mécanismes de vente à adhésion facultative afin de mieux comprendre comment débloquer la demande latente dans le domaine de la micro-assurance.

• *L'arrivée de nouveaux entrants* : les compagnies d'assurance se montrent de plus en plus attirées par la micro-assurance, mais la pénétration a considérablement augmenté en partie grâce à l'arrivée de nouveaux acteurs tels que des gouvernements, des entreprises de téléphonie mobile, des entreprises de la grande distribution et des correspondants bancaires. Même si une plus grande concurrence n'a pas mécaniquement pour effet d'améliorer la qualité de l'offre de produits, les nouveaux entrants sont susceptibles de contribuer à la fois à faire grandir la micro-assurance et à améliorer la valeur ajoutée pour les clients.

• *L'amélioration de la qualité des données* : le secteur de l'assurance est fortement tributaire de la disponibilité des informations. Aussi, l'un des obstacles majeurs à l'expansion de la micro-assurance est le manque d'informations, y compris d'informations sur la mortalité et la morbidité des personnes et des animaux, la perte de biens et les mauvaises conditions météorologiques. Les données relatives à la performance des acteurs de la micro-assurance sont également limitées. La micro-assurance n'étant pas considérée comme un secteur d'activité par les compagnies d'assurance, les acteurs de la micro-assurance ne sont souvent pas en mesure d'évaluer leur performance dans le segment de marché à faible revenu.

• *La pénétration de nouveaux marchés* : plusieurs pays, dont l'Inde, l'Afrique du Sud et les Philippines, peuvent se targuer d'importantes réalisations en matière de micro-assurance. Mais pour chaque pays en

développement où l'activité de micro-assurance connaît une croissance importante, il existe au moins trois ou quatre autres pays dans lesquels l'activité de micro-assurance est stagnante ou limitée.

Il faut faire preuve de patience dans le domaine de la micro-assurance étant donné qu'un certain laps de temps est nécessaire pour que l'effet de démonstration rentre en jeu. Les résultats extraits de Matul *et al.* (2011) prouvent que les produits qui évoluent au fil du temps deviennent graduellement plus efficients et apportent une plus grande valeur ajoutée. Un défi majeur dans le processus de mise en place d'un marché consiste à créer les conditions qui encouragent les ménages à faible revenu à se tourner naturellement vers l'assurance et la considérer comme faisant partie de leur boîte à outils de gestion des risques. Dans les environnements où la micro-assurance est répandue et les fournisseurs cultivent la confiance en s'efforçant de traiter efficacement les demandes de paiement des sinistres, ces conditions commencent à faire leur apparition. Toutefois, les fournisseurs de services de micro-assurance doivent continuer de reconnaître que leur fonction essentielle est de s'acquitter des demandes d'indemnisation valables et tirer parti de l'effet de démonstration qui commence à émerger.

Références et lectures supplémentaires

Banque mondiale (2011), *Weather Index Insurance for Agriculture: Guidance for Development Practitioners*, Banque mondiale, Washington.

Churchill C. (dir.) (2006), *Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium*, BIT et Munich Re Foundation, Genève et Münich.

Churchill C., Liber D., McCord M.-J. et Roth J. (2003), *Making Insurance Work for Microfinance Institutions: A Technical Guide to Developing and Delivering Microinsurance*, BIT, Genève.

Churchill C. et Matul M. (dir.) (2012), *Protecting the Poor : A Microinsurance Compendium*, Vol. II., BIT et Munich Re Foundation, Genève et Münich.

Churchill C. et Pepler T. (2004), « TUW SKOK, Poland », Good and Bad Practices Case Study n° 2, CGAP Working Group on Microinsurance, Programme de finance sociale du BIT, Genève.

Cohen M. et Sebstad J. (2006), « The Demand for Microinsurance » *in* Churchill C. et Matul M. (dir.), *Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium*, Vol. II, p. 25-44, BIT et Munich Re Foundation, Genève et Münich.

Frankiewicz C. et Churchill C. (2011), *Making Microfinance Work: Managing Product Diversification*, BIT, Genève.

Garand D., Tatin-Jaleran C., Swinderek D. et Yang M. (2012), « Pricing of Microinsurance Products » *in* Churchill C. et Matul M. (dir.), *Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium*, Vol. II, p. 464-483, BIT et Munich Re Foundation, Genève et Münich.

Hougaard C. et Chamberlain D. (2012), « Funeral Insurance » *in* Churchill C. et Matul M. (dir.), *Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium*, Vol. II, p. 217-236, BIT et Munich Re Foundation, Genève et Münich.

Leatherman S., Christensen L.-J. et Holtz J. (2012), « Innovations and Barriers in Health Microinsurance » *in* Churchill C. et Matul M. (dir.), *Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium*, Vol. II, p. 112-130, BIT et Munich Re Foundation, Genève et Münich.

Ledgerwood J. (1998), *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*, Banque mondiale, Washington.

LeRoy P. et Holtz J. (2012), « Third-Party Payment Mechanisms in Health Microinsurance » *in* Churchill C. et Matul M. (dir.), *Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium*, Vol. II, p. 132-155, BIT et Munich Re Foundation, Genève et Münich.

Matul M., Tatin-Jaleran C. et Kelly E. (2011), « Improving Client Value from Microinsurance: Insights from India, Kenya et the Philippines », *Microinsurance Paper Series*, n° 12, BIT, Genève.

PHFI (Public Health Foundation of India) (2011), *A Critical Assessment of the Existing Health Insurance Models in India*, PHFI, New Delhi.

Roth J. et Chamberlain D. (2006), « Retailers as Microinsurance Distribution Channels » *in* Churchill C. et Matul M. (dir.), *Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium*, Vol. II, p. 439-451, BIT et Munich Re Foundation, Genève et Münich.

Roth J., McCord M.-J. et Liber D. (2007), *The Landscape of Microinsurance in the World's 100 Poorest Countries*, MicroInsurance Centre, Appleton, WI.

Ruchismita R. et Churchill C. (2012), « State and Market Synergies: Insights from India's Microinsurance Success » *in* Churchill C. et Matul M. (dir.), *Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium*, Vol. II, p. 427-460, BIT et Munich Re Foundation, Genève et Münich.

Rusconi R. (2012), « Savings in Microinsurance: Lessons from India » *in* Churchill C. et Matul M. (dir.), *Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium*, Vol. II, p. 176-196, BIT et Munich Re Foundation, Genève et München.

Smith A., Smith H. et Chamberlain D. (2012a), « New Frontiers in Microinsurance Distribution » *in* Churchill C. et Matul M. (dir.), *Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium*, Vol. II, p. 486-502, BIT et Munich Re Foundation, Genève et Münich.

Smith A., Gerelle E., Berende M. et Chelwa G. (2012b), « The Technology Revolution in Microinsurance » *in* Churchill C. et Matul M. (dir.), *Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium*, Vol. II, p. 528-547, BIT et Munich Re Foundation, Genève et Münich.

Wipf J., Kelly E. et McCord M.-J. (2012), « Improving Credit Life Microinsurance » *in* Churchill C. et Matul M. (dir.), *Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium*, Vol. II, p. 197-256, BIT et Munich Re Foundation, Genève et Münich.

Xu K., Evans D.-B., Carrin G., Aguilar-Rivera A.-M., Musgrove P. et Evans T. (2007), « Protecting Households from Catastrophic Spending », *Health Affairs*, vol. 26, n° 4, p. 972-983.

Chapitre 12

Les services de paiement et les canaux de distribution [1]

Joyce LEHMAN et Joanna LEDGERWOOD

Les services de paiement désignent les transferts électroniques de fonds (TEF), qu'il s'agisse de transferts d'argent, de services de transfert, d'opérations, d'argent électronique sur téléphones portables ou tout simplement de paiements. Bien qu'il existe des services non électroniques de paiement, dans le présent chapitre l'analyse se limite aux transferts électroniques de fonds entre deux parties, que celles-ci soient une personne physique, une personne morale, une institution publique ou toute autre organisation. En français, l'on utilise l'expression « monnaie électronique » alors qu'en anglais, l'on parle plus volontiers de *mobile money* que d'*electronic money*, ce qui est plus juste puisque la plupart, sinon la totalité, des services de paiement sont également accessibles à partir d'appareils autres qu'un téléphone mobile.

Dans le cadre des services de paiement électronique, il peut être difficile de faire la distinction entre le produit (par exemple, un transfert effectué sur un téléphone mobile) et le mode de distribution (par exemple, la connexion de l'appareil à un compte bancaire, c'est-à-dire en d'autres termes les services bancaires mobiles, lesquels font l'objet d'une analyse dans la section consacrée aux modes de distribution plus bas). Ces distinctions sont importantes pour clarifier le propos quand on parle de monnaie électronique.

Les services de paiement font intervenir un fournisseur du service et le service ou le produit lui-même. Le fournisseur peut être l'un des nombreux prestataires de services financiers, par exemple une société de transfert d'argent, une banque ou autre institution financière formelle, un bureau

1. Joakim Vincze et Geraldine O'Keeffe ont contribué à la rédaction de ce chapitre.

de poste ou désormais un opérateur de réseaux mobiles (ORM) (voir chapitre 7). Le produit peut être un transfert de fonds d'un individu à un autre, une aide sociale versée par le gouvernement à un particulier, le paiement d'une facture par un particulier à une entreprise, un salaire versé directement sur un compte bancaire ou un paiement de marchandises achetées auprès d'un commerçant. Le terme « service de paiement » est utilisé dans ce chapitre lorsqu'il est question du produit.

Un service de paiement et un système de paiement sont deux notions distinctes. Aussi connu sous le nom de système de compensation et de règlement, un système de paiement est une infrastructure qui permet d'effectuer des transferts. Comme cela est expliqué au chapitre 18, les clients déclenchent les services de paiement, mais ne prennent pas part aux systèmes de paiement.

Le canal ou mode de distribution fait référence au mécanisme par le biais duquel les services financiers sont fournis aux clients et se distingue à la fois du produit et du fournisseur. Par exemple, un transfert d'argent (le produit) peut être effectué par le biais d'un téléphone mobile (le mode de distribution) grâce à un service proposé par un ORM (le fournisseur). Pour donner un autre exemple : un client peut faire un dépôt (le produit) en donnant de l'argent à un collecteur d'épargne sur le terrain, au moyen d'un terminal de point de vente (le canal de distribution) connecté au système d'une banque (le fournisseur).

Dans les pays développés, les personnes disposant d'un compte bancaire peuvent effectuer la plupart des opérations financières par voie électronique. Dans les pays en développement, la plupart des personnes pauvres évoluent dans un univers où seules les espèces ont cours et, pour effectuer les opérations financières, elles payent le prix fort en termes de temps et d'argent. Le développement de nombreux modes alternatifs de distribution permettant aux populations pauvres d'accéder aux services par le biais d'agents opérant au sein de leur communauté contribue à réduire considérablement le coût des opérations financières effectuées par ces populations, qu'il s'agisse de dépôts, de retraits, de paiements ou de transferts.

Le présent chapitre décrit les différents services de paiement utilisés par les personnes pauvres et procède à une analyse des différents modes de distribution de produits financiers disponibles à ce jour. Qu'il s'agisse d'ORM, d'institutions financières ou de tiers indépendants, tout canal de distribution est principalement basé sur un réseau d'agents effectuant les opérations pour le compte de fournisseurs et à travers leur marque. Les enjeux et les défis opérationnels liés à la mise en place d'un réseau d'agents efficace et efficient seront également analysés dans le présent chapitre.

Les services de paiement

Les services de paiement ou les transferts électroniques peuvent avoir lieu entre deux personnes, entre une personne physique et une personne

morale, ou entre un organisme public et un individu (ou *vice versa*) [1]. Les transferts peuvent être effectués par le biais d'un instrument négociable, tel qu'un chèque, un prélèvement automatique sur un compte bancaire, un transfert électronique de fonds (TEF), un terminal de point de vente, un distributeur de billets ou un téléphone mobile. Les termes couramment utilisés sont : P2P pour un transfert de personne à personne, P2B ou B2P (d'une personne à une entreprise ou d'une entreprise à une personne) et G2P pour les transferts de gouvernement à personne. Bien que ces termes soient les plus couramment utilisés dans le contexte des services bancaires mobiles, ils peuvent également s'appliquer aux paiements effectués par l'intermédiaire de terminaux de point de vente et d'autres modes de distribution.

Toute transaction électronique implique généralement une commission perçue par le fournisseur effectuant le transfert. Les banques facturent ainsi des frais au titre de l'encaissement d'un chèque sur un compte courant ou de l'exécution d'un virement bancaire. Les services peuvent être facturés en tant que pourcentage du montant de la transaction ou selon une tarification dégressive suivant le montant de la transaction avec une commission fixe correspondant à chaque tranche, ou tout simplement sous la forme d'un montant forfaitaire.

Transferts de personne à personne

La majeure partie des transferts de fonds dans le secteur à faible revenu sont des envois effectués par des travailleurs migrants ou saisonniers à leur famille ou amis [2]. Il s'agit pour la plupart d'envois de fonds à l'intérieur du pays par des membres d'une famille ayant migré vers une zone urbaine et envoyant de l'argent à leur famille restée au village. Les transferts internationaux sont également courants, mais ils requièrent la présence d'un fournisseur ayant la capacité d'effectuer des règlements transfrontaliers. Les transferts d'argent peuvent se faire également entre des personnes sans lien de parenté pour des raisons diverses. Par exemple, les chauffeurs de taxi à Nairobi préfèrent être payés en monnaie électronique par l'intermédiaire du système M-PESA plutôt que de détenir des liquidités afin de réduire le risque de vol.

Les expéditeurs et les destinataires des envois de fonds étant souvent des personnes à faible revenu et les montants envoyés étant faibles, le prix des services peut être très élevé, ce qui est un facteur important à prendre en compte (voir encadré 12.1).

---

1. Dans certains cas, les transferts peuvent également avoir lieu entre deux communautés.
2. Lorsque les individus migrent pour travailler, ils ont besoin d'envoyer de l'argent à leur famille. Il n'existe pas, dans la langue française, d'appellation spécifique pour ce type de transfert impliquant une composante de main-d'œuvre et une forme de redistribution de la richesse entre les membres d'une même famille ou d'une communauté ; en anglais, ces transferts sont appelés *remittances*.

Encadré 12.1

Tendances des coûts moyens des services de transfert internationaux d'argent

Remittances Prices Worldwide (RPW) est une initiative de la Banque mondiale lancée en 2008 pour effectuer le suivi des coûts des transferts d'argent transfrontaliers et mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif du G8 fixé en 2009 consistant à en réduire le coût moyen global de 5 % en cinq ans. En 2011, RPW faisait le suivi des prix de 213 couloirs de transferts d'argent entre 31 pays émetteurs et 91 pays destinataires. Les résultats exposés ci-après sont fondés sur une analyse de données du troisième trimestre 2011.

Les banques commerciales facturent l'équivalent d'environ 14 % du montant versé et sont les moins transparentes en termes d'information sur les taux de change. Les frais des bureaux de poste sont moins élevés et se situent à 7,1 %, mais posent également des problèmes de transparence. Les sociétés de transfert d'argent affichent des coûts qui se situent autour de 7,4 %, donc d'un niveau similaire, mais sont nettement plus transparentes puisque 99 % des sociétés figurant dans la base de données RPW communiquent la totalité des informations tarifaires à leurs clients.

Le coût des envois d'argent varie également en fonction de l'endroit où l'argent est envoyé. Les envois sont les moins chers à destination de l'Asie du Sud (6,2 %) et de l'Amérique latine et des Caraïbes (7,7 %), et les plus coûteux à destination de l'Asie de l'Est et du Pacifique (9,8 %) et de l'Afrique subsaharienne (12,4 %). Ces différences s'expliquent probablement par des niveaux différents de concurrence et des facteurs contextuels, tels que les coûts locaux des opérations commerciales.

Une analyse complète du prix moyen par produit permet de dégager les résultats suivants [1] :

- Les produits de transfert d'espèces sont disponibles à un prix moyen correspondant à 7,6 % du montant de l'opération.
- Les services de compte à compte sont très coûteux et se situent à un niveau de 14,5 %, mais lorsque les deux comptes sont domiciliés dans la même institution bancaire ou dans des banques partenaires, ils ne représentent plus que 6,5 % sur le montant transféré.
- Les services en ligne coûtent en moyenne 8,8 % du montant de la transaction, mais ne sont généralement pas accessibles aux expéditeurs.
- Les services les moins chers sont les cartes prépayées et les produits de transfert d'argent depuis un compte bancaire à espèces vers un destinataire touchant les montants en liquide, avec un coût se situant alors à 4,2 et 2,9 % du montant de la transaction, respectivement.

Source : Banque mondiale, 2011.

1. NDE : Cette initiative a permis entre 2009 et 2013 de réduire les coûts des transferts internationaux d'argent d'un total d'environ 42,48 milliards d'USD. Les dernières données actualisées datent de juin 2015 et font état de progrès notables depuis ces chiffres de 2011 : les coûts de transferts en Asie du Sud sont ainsi passés de 6,2 % à 5,74 % et ceux en Afrique subsaharienne sont passés de 12,4 % à 9,74 % ; le coût moyen des transferts en ligne est passé de 8,8 % à 5,48 %, le coût moyen du canal de transfert bancaire est passé d'environ 14 % à moins de 11 % et celui des bureaux de poste de 7,1 % à 5,14 % – http://www.worldbank.org/en/results/2014/04/04/savings-of-44-billion ; http://www.banquemondiale.org/fr/topic/paymentsystemsremittances/publication/cost-sending-remittances-june-2015-data.

Bien que la plupart des transferts de type P2P aient traditionnellement été effectués par des sociétés de transfert d'argent ou par le biais de canaux de distribution informels, avec l'arrivée des services bancaires mobiles cette situation commence à changer.

Transferts entre personnes physiques et entreprises

Parmi les transferts P2B figurent les paiements de factures effectués par un particulier au profit d'une entreprise, par exemple une entreprise de services ou de téléphonie, ainsi que les paiements effectués au profit d'un commerçant lors d'un achat de marchandises. En fonction des accords conclus entre la société de distribution d'eau ou d'électricité, la société de téléphonie ou le commerçant bénéficiaire du paiement et la banque ou l'ORM, le transfert peut être effectué par l'intermédiaire d'un terminal de point de vente et d'une carte ou bien d'un téléphone mobile. Certaines sociétés permettent aux clients d'utiliser les outils bancaires mobiles pour effectuer le paiement de services tels que les cotisations d'assurance-maladie (voir encadré 12.2). Les accords pour des transferts P2B ne prévoient généralement pas que les consommateurs paient des frais ; en revanche, l'entreprise ou le commerçant verse au fournisseur un pourcentage préalablement fixé à chaque transaction. Dans les pays en développement, les clients de nombreux prestataires de services financiers font actuellement l'expérience de permettre à leurs clients de rembourser des prêts ou d'effectuer des dépôts en utilisant de l'argent électronique sur mobiles plutôt que de se rendre dans une succursale et effectuer des opérations en espèces.

Encadré 12.2

Innovations en matière de monnaie électronique dans le domaine de la micro-assurance aux Philippines

Le financement des soins de santé constitue l'une des contraintes majeures à l'amélioration des soins de santé à l'échelle mondiale. Aux Philippines, un assureur de santé national permet à ses clients de verser des primes de micro-assurance à l'aide d'un téléphone mobile et d'être indemnisés par le biais de services bancaires mobiles. Ils peuvent également utiliser des SMS pour payer leurs primes sur une base hebdomadaire ou mensuelle, plutôt que tous les trois ou six mois. La participation augmente proportionnellement à l'amélioration de la commodité des services et à la baisse des coûts (coûts financiers et d'opportunité). Étant en mesure d'effectuer des paiements de faible montant *via* un téléphone mobile, les clients sont plus à même de gérer leurs dépenses d'assurance.

Source : Gencer et Ranck, 2011.

Les transferts B2P sont de plus en plus utilisés par les entreprises pour verser les salaires à leurs employés. Elles effectuent ainsi directement un virement sur le compte bancaire des salariés si ces derniers disposent d'un compte, ou effectuent un transfert sur leurs téléphones mobiles. Certaines institutions de crédit commencent également à utiliser les services bancaires mobiles aux fins de décaissement des prêts, même si le montant à décaisser peut parfois dépasser le montant maximal autorisé pour ce type d'opérations.

Transferts de gouvernement à personne

Parmi les paiements de type G2P figurent les paiements des traitements des fonctionnaires publics, des pensions, des prestations santé et des prestations sociales, ainsi que les paiements ponctuels effectués dans les situations d'urgence. De plus en plus souvent, ces transferts publics sont liés aux comptes d'épargne ou aux téléphones mobiles, ce qui facilite l'accès au système financier et encourage les bénéficiaires à épargner une partie des fonds reçus. Le destinataire peut alors décider de la date et du montant des fonds qu'il souhaite percevoir en espèces (par l'intermédiaire d'un agent, d'un GAB ou d'une agence). Comme l'ensemble de l'écosystème électronique se développe de plus en plus et que les gouvernements, les entreprises et les commerçants commencent à utiliser la monnaie électronique, les clients ont la possibilité de conserver un montant de plus en plus élevé de fonds sous forme électronique plutôt que de les convertir en espèces.

La proximité d'un point de vente (un agent, par exemple) au destinataire des fonds permet de réduire les coûts et le temps de déplacement liés à la réception des fonds et aux opérations de paiement, au transfert et au retrait d'argent et au stockage de valeur (voir encadré 12.3). Bien que cette proximité permette de mettre les services d'épargne à la portée des clients, les données permettant de démontrer une corrélation claire entre la proximité des services d'épargne et une augmentation au fil du temps à la fois de l'utilisation de comptes d'épargne *et* des soldes des comptes de dépôt sont limitées, voire inexistantes (Alvarez 2010).

Du point de vue du gouvernement cependant, la mise à niveau des mécanismes de paiement G2P peut réduire considérablement les coûts administratifs et permettre de limiter les possibilités de fraude et d'abus. Au Brésil, le passage d'une seule institution financière aux paiements électroniques a contribué à réduire de 14,7 à 2,6 % de la valeur de la subvention décaissée le coût du versement de l'aide appelée Bolsa Familia. En outre, il apparaît de plus en plus clairement que les efforts d'inclusion financière, en particulier ceux ciblés sur la promotion de l'accès à l'épargne, peuvent être très complémentaires avec un ensemble d'objectifs dans le domaine de la protection sociale (Almazan, 2010).

Encadré 12.3

Monnaie électronique en Papouasie-Nouvelle-Guinée

L'amélioration des réseaux de monnaie électronique en Papouasie-Nouvelle-Guinée contribue à l'amélioration des soins de santé et de l'éducation car les infirmières et les enseignants n'ont plus besoin de se déplacer pour percevoir leur salaire. Le gouvernement et le secteur privé, souvent basés dans les zones urbaines, emploient des milliers de personnes à travers le pays, le plus souvent dans des zones rurales. La difficulté de transférer de l'argent à partir des zones urbaines vers les zones rurales peut avoir des conséquences réelles sur les systèmes d'éducation et de soins de santé du pays. Les enseignants et les infirmières sont les groupes de fonctionnaires les plus nombreux, mais les systèmes d'éducation et de soins de santé sont parmi les plus défaillants, en grande partie pour des questions d'absentéisme. Le taux d'absentéisme chez les enseignants est par exemple d'environ 15 %, principalement en raison de la nécessité qu'ils ont à se déplacer pour percevoir leur salaire. En conséquence, des enfants sont privés d'enseignants et des patients sont privés d'infirmières. La monnaie électronique permet de réduire l'absentéisme et d'améliorer les services publics et privés, en particulier dans les zones rurales.

Source : Bruett et Firpo, 2009.

La valeur des services de paiement

Certains produits de services de paiement sont plus attrayants que d'autres. Le prix des services de paiement est important, peut-être plus encore que celui des autres services financiers ; les frais peuvent représenter un coût particulièrement élevé, tout particulièrement lorsque les opérations portent sur des montants très faibles. Le développement des solutions technologiques s'accompagne d'une baisse des prix des services de paiement, d'autant plus que la concurrence s'intensifie et l'efficience ne cesse de s'améliorer. Cette réduction des prix nécessite cependant qu'une certaine échelle soit atteinte, et cela n'est pas encore le cas.

Le délai nécessaire pour effectuer une opération de paiement ou de transfert constitue une caractéristique importante des services de paiement. Généralement, plus l'opération est rapide, plus son coût est élevé, mais cela n'est pas toujours le cas, selon le service utilisé. Les transferts peuvent être instantanés, prendre quelques heures ou plusieurs jours. En fonction des besoins, les clients seront prêts à payer des frais supplémentaires pour accélérer l'opération de transfert.

Le facteur de commodité est également important, à la fois pour l'expéditeur et pour le destinataire. Si l'un ou l'autre doit supporter des frais importants liés au transport, à l'identification ou au besoin de s'absenter du domicile ou du travail, ces coûts supplémentaires doivent être pris en compte. Par ailleurs, bien que la sécurité des liquidités soit susceptible

d'être améliorée grâce à la monnaie électronique, tout particulièrement dans le cas des nouveaux modes de distribution, le recours à des moyens technologiques, à des réseaux d'agents externes, ou à ces deux solutions à la fois, n'atteint pas le niveau de confiance que véhiculent les services plus traditionnels. Les clients doivent être sûrs que la somme d'argent qu'ils envoient parviendra à la bonne personne au bon moment et avec le montant prévu. Si effectuer le transfert par leurs propres moyens, par exemple sur leur téléphone mobile, s'avère trop compliqué ou comporte des risques d'erreurs, en l'absence de tout système de vérification ou de contrôle, les clients peuvent être moins susceptibles d'utiliser le service proposé. Le risque que l'argent soit perdu ou ne parvienne jamais au destinataire constitue une préoccupation, en particulier pour les nouveaux utilisateurs. Ce risque doit être atténué autant que possible par le fournisseur qui doit développer la confiance des clients dans l'utilisation du service et leur faire apprécier les avantages qui découlent de son utilisation.

Les canaux de distribution

Les clients disposent des différents canaux pour effectuer leurs opérations : ils peuvent soit se rendre dans une succursale, soit recourir aux alternatives basées sur les nouvelles technologies. Les prestataires de services financiers fonctionnent traditionnellement par le biais de réseaux de succursales, ce qui implique des rencontres en face-à-face avec les clients, soit à l'agence, soit sur le terrain. Comme nous l'avons mentionné au chapitre 1, afin de réduire les coûts, d'améliorer la convivialité et d'atteindre davantage de clients, les institutions financières explorent des modes alternatifs de prestation de services, tels que les GAB, les agences bancaires mobiles, les réseaux d'agents externes (utilisant des TPE et la téléphonie mobile) et les services bancaires en ligne. Dans le cadre de la plupart des canaux alternatifs de distribution, le contact direct entre le client et l'institution évolue de manière significative et constitue un facteur susceptible de modifier les produits, ainsi que la manière dont ils sont conçus et commercialisés. Dans l'encadré 12.4 figure un glossaire des termes relatifs aux canaux alternatifs de distribution [1].

1. Ces définitions ont été fournies par CGAP, les auteurs y ayant apporté quelques modifications et ajouts.

Encadré 12.4

Glossaire des termes relatifs aux modes de distribution alternatifs

• *Agences bancaires mobiles* : parfois appelées minibus mobiles ou mini-agences, désignent les véhicules équipés d'un guichet automatique portatif, qui transportent un caissier équipé d'un ordinateur portable, d'un téléphone mobile ou d'un dispositif de point de vente lié au système bancaire de base du prestataire. Les agents se déplacent dans des zones reculées à des périodes déterminées pour que puissent y être effectuées des opérations financières, principalement de dépôt et de retrait.

• *Agent (externe)* : désigne tout tiers agissant au nom d'une banque ou d'un autre prestataire de services financiers (y compris un émetteur ou un distributeur de monnaie électronique) dans le cadre des relations entretenues avec les clients. Ce terme est couramment utilisé, même si la loi du pays ne prévoit pas de relation entre mandant et mandataire. Si la loi le permet, les agents peuvent engager des sous-agents pour mener à bien des activités au nom du prestataire de services financiers. Un prestataire de services financiers peut aussi engager un gestionnaire de réseau d'agents qui l'aide à sélectionner, former, gérer et superviser les agents externes.

• *Carte à puce* : désigne une carte de paiement avec une puce intégrée, lisible par un appareil, sur laquelle sont stockées des informations sur le client et ses comptes.

• *Carte de crédit* : une carte de paiement électronique permettant à son détenteur d'acheter des biens et des services à crédit.

• *Carte de débit* : une carte de paiement électronique permettant à son détenteur de déposer ou de retirer des fonds sur un compte bancaire, qui peut être utilisée dans un distributeur automatique ou un TPE.

• *Cartes prépayées* : des cartes en plastique qui sont préchargées de valeur électronique et utilisées pour des achats ou des paiements dans les points de vente qui les acceptent. Ce type de carte peut être rechargé à l'aide d'espèces et il n'est généralement pas nécessaire de détenir un compte bancaire pour pouvoir les utiliser.

• *Compte de monnaie électronique* : le compte d'un détenteur de monnaie électronique domicilié auprès d'un émetteur de monnaie électronique. Si l'émetteur de la monnaie électronique est une banque, le compte peut être un compte « courant » classique domicilié auprès d'une banque. Si l'émetteur de monnaie électronique est un établissement non bancaire, le compte prend alors la forme d'un enregistrement de monnaie électronique émise par l'émetteur et détenue par le client. Les fonds garantissant le montant détenu peuvent être mis en commun avec les fonds d'autres clients du même émetteur non bancaire de monnaie électronique et détenus sur un ou des comptes bancaires. Dans certains cas, un compte fiduciaire est ouvert pour ces clients.

• *Dépôt* : dans le contexte de la monnaie électronique, désigne l'échange d'espèces contre une valeur électronique.

• *Émetteur de monnaie électronique* : une entité qui vend ou émet de la monnaie électronique en contrepartie de la réception de fonds. Dans certains pays, seules les banques peuvent émettre de la monnaie électronique, alors que dans d'autres des établissements non bancaires peuvent être autorisés à émettre de la monnaie électronique.

• *Fournisseur tiers* : des agents et d'autres tiers agissant pour le compte d'un prestataire de services financiers, que ce soit en vertu d'un contrat de services, d'un accord de joint-venture ou d'une autre forme d'accord contractuel.

• *Guichet automatique de banque* (GAB) : un appareil électronique sans surveillance, généralement situé dans un lieu public, connecté à un système de données et activé par un client à l'aide d'une carte de paiement électronique reliée à un compte qui sert à effectuer des retraits ou des dépôts de trésorerie et d'accéder à d'autres services bancaires.

• *Interopérabilité* : la capacité des divers systèmes de technologie de l'information à travailler ensemble en vue de fournir des services par le biais de multiples fournisseurs.

• *Monnaie électronique* : un instrument permettant de stocker de la valeur monétaire ou tout produit généralement réputé présenter les caractéristiques suivantes : (1) émis lors de la réception des fonds, (2) constitué de valeur enregistrée de manière électronique, stockée sur un périphérique (par exemple, une puce, une carte prépayée, un téléphone mobile ou un système informatique), (3) accepté comme moyen de paiement par les parties autres que l'émetteur, et (4) convertible en espèces.

• *Monnaie électronique sur téléphone mobile* : désigne un type de monnaie électronique qui peut être transférée par un ORM. Comme c'est le cas d'autres émetteurs de monnaie électronique, l'émetteur de monnaie électronique sur téléphone mobile peut (suivant la loi locale et son modèle économique) être un ORM, une banque ou un autre type de tiers.

• *Opérateur de réseau mobile* : une entreprise disposant d'une licence délivrée par le gouvernement pour fournir un service de téléphonie mobile.

• *Paiement mobile* : un paiement électronique effectué par le biais d'un téléphone mobile.

• *Porte-monnaie électronique* : monnaie électronique détenue sur un téléphone mobile, sur une carte à puce ou sur Internet.

• *Porte-monnaie électronique sur mobile* : un compte lié à un téléphone portable permettant de stocker de la valeur électronique sur cet appareil.

• *Retrait* : dans le cadre de la monnaie électronique, désigne l'échange de valeur électronique contre des espèces.

• *Services bancaires sans agences* : la prestation de services financiers en dehors des agences bancaires classiques, utilisant des GAB, des agences mobiles, des agents externes ou d'autres intermédiaires tiers en tant que principale interface avec les clients et utilisant des technologies telles que des TPE à lecture de cartes ou des GAB, des téléphones mobiles ou des appareils informatiques connectés à Internet pour transmettre les détails des opérations.

• *Services bancaires en ligne* : l'utilisation d'un navigateur Internet pour effectuer des opérations financières sur Internet, *via* le site Web du prestataire.

• *Services bancaires mobiles* : l'utilisation d'un téléphone mobile pour accéder aux services bancaires et exécuter les opérations financières liées à un compte bancaire. Cette notion couvre à la fois les services transactionnels et non transactionnels, tels que l'affichage d'informations financières sur le téléphone mobile du client (Chatain *et al.*, 2011).

• *Services financiers mobiles* : l'utilisation d'un téléphone mobile afin d'accéder aux services financiers et de mener à bien des opérations financières. Les services financiers mobiles peuvent aussi inclure des agences mobiles. Les agences mobiles étant relativement peu nombreuses, le terme désigne le plus souvent l'accès aux services financiers et l'exécution d'opérations *via* un téléphone mobile.

• *Smartphone* : un ordinateur personnel ultraportable dans lequel est intégré un téléphone mobile.

- *Terminal de paiement* : un terminal autonome, similaire à un guichet automatique, permettant les encaissements/dépôts d'argent dans les points d'accès, mais ne permettant pas d'effectuer de décaissements/retraits.
- *Terminal de point de vente* : un petit appareil portable qui permet d'effectuer une opération financière électronique.
- *Transfert électronique de fonds ou paiement électronique* : des transferts initiés par le biais d'un terminal électronique, d'un téléphone, d'un ordinateur ou d'une bande magnétique en vue de commander, d'instruire ou d'autoriser une institution financière à débiter ou à créditer le compte d'un client.

Source : CGAP, projet de glossaire des termes du domaine de services financiers mobiles ; Center for Financial Inclusion, 2010 ; CGAP, 2011.

Les succursales

Dans une succursale, un caissier ou un responsable de clientèle effectue des opérations, notamment de dépôt ou de retrait. Ces agences traditionnelles en dur constituent le mode de distribution le plus coûteux. Pour fonctionner de manière correcte, une agence doit bénéficier d'un bon accès routier, être connectée au réseau d'électricité, avoir une connexion Internet et un accès aux réseaux de télécommunication. Sur le plan opérationnel, les succursales ont des charges telles que des frais de personnel, les mesures de sécurité, des sources électriques de secours, ainsi que des contrôles internes et d'autres coûts de gestion des risques et de surveillance. En raison des coûts élevés d'installation et d'exploitation, les réseaux de succursales ne constituent généralement pas un bon moyen pour atteindre les zones rurales reculées ou les consommateurs à faible revenu des zones urbaines. Pour les clients des zones rurales, se rendre dans une agence peut impliquer des déplacements sur de longues distances, des frais de transport et souvent de longues files d'attente une fois sur place.

Les nouvelles technologies continuent de transformer le cœur des fonctions bancaires traditionnelles, l'espace réservé aux fonctions de service à la clientèle et aux services administratifs évolue, les agences deviennent principalement des espaces de vente, tandis que les opérations sont effectuées en utilisant de plus en plus souvent des modes alternatifs de distribution.

Afin de résoudre les problèmes de coûts, certaines institutions créent des mini-agences ou des points de vente dans lesquels la présence du personnel est assurée seulement un ou deux jours par semaine, ou mettent en place au sein des marchés des kiosques équipés de terminaux de point de vente ou d'ordinateurs portables permettant d'accéder au système bancaire de base de l'institution afin de saisir les transactions effectuées par les clients et de générer des mini-relevés de compte. Cela permet d'améliorer la portée auprès des clients sans avoir à encourir les coûts d'exploitation d'une succursale classique. Par exemple, les agences de services financiers Kshetriya Gramin (KGFS) en Inde sont conçues dans un esprit de convivialité, comme point de rencontre destiné aux villageois (les couleurs

y sont vives ; un auvent et des bancs invitent les clients à s'attarder et à bavarder), tout en étant alimentées en coulisses par une infrastructure technologique. D'une certaine manière, les agences KGFS ressemblent aux solutions innovantes mises en place aux États-Unis et en Europe, où certaines succursales font aussi office de café Internet.

Les agents de terrain

Dans le cadre de leur stratégie de rayonnement, les prestataires de services financiers envoient souvent du personnel sur le terrain, à la rencontre des clients (que ce soit individuellement ou en groupes), au plus proche des lieux de travail ou de vie de ces derniers. Il s'agit d'une pratique courante qui est souvent associée à des premières initiatives en matière de microfinance telles que Grameen, des prêts collectifs ou des banques villageoises. Ce modèle a résisté dans de nombreux pays, mais il reste encore relativement inefficace et cher par rapport à certains des nouveaux modes de distribution qui se développent actuellement. Les agents de terrain enregistrent traditionnellement les opérations qu'ils effectuent à l'aide d'un papier et d'un stylo et, plus tard, lorsqu'ils sont de retour à la succursale, chaque transaction est saisie dans le système bancaire de base de l'institution. Cette situation est cependant en train de changer. En effet, pour améliorer leur efficacité, les agents de terrain profitent des innovations technologiques et effectuent les opérations pour le compte des clients *via* des appareils portables (téléphones mobiles, terminaux de point de vente, tablettes ou ordinateurs portables). Bien que cela soit plus onéreux, ils sont parfois en mesure de fournir d'autres services sur le terrain, à savoir, fournir des renseignements ou de l'assistance technique, ce qui permet aux clients d'augmenter leur productivité et aux institutions de réduire leurs risques (voir encadré 12.5).

Encadré 12.5

Développer la finance rurale au Sri Lanka

La Hatton Nation Bank (HNB) du Sri Lanka est une banque commerciale bien établie qui s'est lancée dans le financement rural et agricole au milieu des années 1970, lorsque le gouvernement a imposé des restrictions sur le nombre de succursales de banques commerciales privées qui pouvaient être ouvertes dans les zones urbaines. À la fin des années 1980, HNB avait mis en œuvre une stratégie pour servir le marché rural, qui était en grande partie mal desservi. La banque a revu à la baisse les tarifs de ses opérations régulières, a créé une division bancaire dédiée au secteur rural et a proposé différents services à sa nouvelle clientèle rurale. Afin de soutenir la nouvelle stratégie, HNB a investi dans de nouveaux canaux de distribution tels que des centres de service client, des unités de microfinance, des GAB et des agences mobiles, en vue d'améliorer l'accès des clients situés dans des zones rurales.

La banque a également investi dans un vaste réseau d'agents sur le terrain, recrutant des personnes qualifiées ayant non seulement une compréhension de la finance mais également de l'expérience en matière d'agriculture. Ella a ainsi constitué un réseau de 250 « banquiers aux pieds nus » travaillant dans les villages et en principe originaires du lieu de travail. Ils agissent en qualité d'agents de terrain et aussi de mentor ou de guide et fournissent une assistance technique aux clients, encourageant et guidant les agriculteurs vers la viabilité commerciale. Grâce aux « banquiers aux pieds nus » proposant une expertise et des conseils techniques tout en se rapprochant de ses clients, la banque a réduit ses risques.

Source : Lahaye, 2011.

Les guichets automatiques de banque

Les guichets automatiques bancaires (GAB) sont capables de prendre en charge bon nombre des fonctions remplies par un guichetier ou un caissier au sein d'une succursale, mais pour ce faire les clients qui souhaitent effectuer une opération doivent utiliser des GAB et une carte. Les GAB sont généralement situés dans des zones très fréquentées au plus près des clients et fonctionnent 24 heures sur 24 ; ils constituent des points d'accès très pratiques pour effectuer des opérations de base telles que des retraits ou des transferts ou pour payer des factures. Dans certains cas, il est également possible d'y effectuer des dépôts. La commodité des GAB tient également à leurs meilleurs emplacements ou, dans certains cas, au fait d'être situés à l'intérieur ou à côté d'une succursale, ce qui permet de réduire l'engorgement des agences et les temps d'attente. Les GAB restent toutefois relativement rares. En 2009, il n'existait que huit succursales bancaires pour 100 000 adultes dans les pays en développement, alors que dans les pays développés le nombre de succursales pour le même nombre d'adultes était de 24. Il n'y avait que 23 GAB pour 100 000 personnes dans les pays en développement, contre 78 dans les pays développés (Mylenko *et al.*, 2009) [1].

Bien que les GAB accompagnent les clients à travers les différentes étapes des opérations grâce à des instructions écrites affichées sur écran, certains GAB destinés aux populations semi-analphabètes utilisent des images ou des instructions vocales. Certains GAB sont également dotés de technologies biométriques permettant de vérifier l'identité du client, voire de remplacer les cartes. Lorsque la machine parvient à identifier le client et récupérer les informations concernant son compte, celui-ci est en mesure d'effectuer une série d'opérations.

1. NDE : En 2015, ces chiffres avaient légèrement baissé dans les pays à revenu élevé, passant à 21,2 succursales et 69 GAB pour 100 000 habitants. Ils ont cependant notablement crû dans le cas des pays à revenu intermédiaire, avec 12 succursales et 32,11 GAB pour 100 000 habitants (mais, malgré une forte augmentation, restent au niveau très faible de 8,6 succursales et 4,49 GAB pour 100 000 habitants dans les pays à faible revenu) – http://donnees.banquemondiale.org/indicator/FB.CBK.BRCH.P5?name_desc=false&start=2009 / http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/FB.ATM.TOTL.P5?name_desc=false&start=2009.

L'acquisition et l'exploitation des GAB sont relativement coûteuses pour les institutions, quoiqu'inférieures aux agences. Outre les coûts d'infrastructure (machines, cartes, véhicules de convoyage de fonds), ces dispositifs doivent être équipés de systèmes appropriés de protection contre le vol, de connexion aux réseaux de données, d'un système d'alimentation électrique fiable et être régulièrement vidés ou alimentés en liquidités. En outre, la réglementation impose la mise en place de systèmes rigoureux de gestion de l'information et du contrôle interne et peut restreindre l'utilisation des GAB par des institutions telles que des IMF où ces systèmes pourraient faire défaut.

Cartes de paiement électronique

Les clients accèdent aux GAB au moyen de cartes de paiement électroniques et en utilisant un mot de passe ou un numéro d'identification personnel (PIN) qui permet de vérifier les données personnelles et d'effectuer des opérations. Ces cartes peuvent être des cartes de débit, lorsque le montant disponible pour le retrait correspond au montant disponible sur le compte correspondant, ou des cartes de crédit, permettant au titulaire de bénéficier d'un montant maximal de crédit, qui, en cas d'utilisation, devra être remboursé avec intérêts. Elles peuvent également être revêtues d'une marque commerciale ou d'autres logos d'un établissement ou d'une société de cartes comme Visa ou MasterCard, permettant à leur titulaire de les utiliser aussi bien dans des GAB que pour effectuer des opérations avec un agent.

Les informations sur les clients sont stockées dans une bande magnétique ou dans une puce intégrée aux cartes électroniques. Les cartes dotées d'une puce intégrée sont appelées « cartes à puce ». Les cartes à puce facilitent l'accès aux différentes opérations et permettent d'améliorer la sécurité des renseignements qui y sont cryptés. Les puces permettent de stocker l'historique détaillé des opérations hors ligne et d'effectuer des opérations sans lien en temps réel avec le compte du client. Elles permettent également de stocker des informations biométriques. Les cartes à puce peuvent fonctionner comme des cartes de débit, des cartes de crédit ou des cartes prépayées.

Les cartes prépayées diffèrent des cartes de débit traditionnelles car on peut les précharger (et les recharger) et qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un compte bancaire pour en disposer. Des cartes prépayées sont disponibles sous différents formats et elles peuvent être à usage unique ou multi-usages. Elles sont moins chères à émettre et à exploiter que les cartes de crédit classiques. Elles sont de plus en plus utilisées pour des transferts de gouvernement à personne et peuvent être émises par des banques ou des détaillants. Par exemple, la banque UBL au Pakistan a émis des cartes aux bénéficiaires d'aides publiques après s'être rendu compte que de nombreuses femmes à faible revenu ne disposaient pas de leur propre téléphone mobile (voir encadré 12.6) [1].

1. Entretien avec UBL, mars 2012.

Encadré 12.6

Carte pilote du Programme alimentaire mondial (2009)

United Bank Limited (UBL), l'une des plus grandes banques privées du Pakistan, a lancé en 2009 des services bancaires sans agences appelés Omni, dont le plein déploiement date d'avril 2010. En 2009, plusieurs millions d'habitants de la vallée de Swat au Pakistan ont été déplacés au cours d'une période d'intenses conflits entre forces de sécurité et militants islamistes, devenant tributaires de l'aide d'urgence et des transferts de liquidités dans le cadre du Programme alimentaire mondial (PAM). UBL a alors approché le PAM avec une offre consistant à s'occuper des paiements en liquidités, effectués en deux versements mensuels de 4 000 PKR (soit 47 USD) par bénéficiaire en utilisant des cartes prépayées. Le PAM désigna alors 12 000 bénéficiaires qu'UBL fournit en cartes.

Un total de 24 000 paiements en espèces ont été effectués, pour un peu plus d'1 million d'USD, en utilisant un réseau de 15 agents Omni. Le PAM a transféré l'ensemble des fonds à UBL, qui a ensuite crédité chacun des comptes bancaires à mandat limité mis en place pour chaque bénéficiaire. Par la suite, les bénéficiaires pouvaient retirer leur argent en présentant la carte à un agent Omni et en utilisant leur code PIN. Sur chaque retrait, les agents Omni percevaient des frais de retrait d'environ 1 à 1,5 %. Une ONG, Save the Children, a fourni un soutien important aux bénéficiaires, en les formant à l'utilisation de leur carte et du code PIN et en les accompagnant pour faire leur premier retrait. Cela a permis d'éviter au personnel d'UBL d'avoir à fournir un soutien aux bénéficiaires jusque-là non bancarisés.

Sur la base de l'expérience d'UBL et des retours du PAM et des clients, toutes les parties concernées étaient très satisfaites et confiantes dans ce processus. Le programme présentait l'énorme avantage de mobiliser l'économie locale et de générer des emplois et des opportunités commerciales au sein des communautés touchées.

Mais l'avantage principal était le fait que le coût total de distribution de l'aide se limitait au montant de la commission de 5 % versée par le PAM à UBL, auquel s'est ajouté le faible coût administratif du personnel de suivi. Si d'autres organismes de développement adoptent cette façon de faire, la structure de distribution de l'aide pourrait devenir plus efficace, étant donné que dans le système actuel environ 60 % de l'aide est dépensée dans la chaîne de distribution et ne bénéficie pas directement aux destinataires visés.

Source : CGAP, 2010.

Les petits fournisseurs ne disposant ni de capitaux ni de capacités techniques suffisantes peuvent former des partenariats permettant de donner accès à leurs clients aux GAB d'un prestataire d'une plus grande envergure et mieux établi. Dans le cadre de ce type d'arrangement dit sous « marque blanche », l'établissement de plus petite taille reçoit des cartes bancaires spécialement imprimées, ainsi que des codes confidentiels (enveloppes scellées, contenant le code PIN attribué au client) et bénéficie de l'accès à un centre téléphonique d'assistance à la clientèle qui gère les questions liées aux guichets automatiques (par exemple les cartes illisibles).

Les clients n'ont pas toujours besoin de carte de paiement électronique pour retirer des espèces dans des GAB. Certains d'entre eux sont en effet accessibles à des clients avec ou sans compte bancaire *via* leur téléphone mobile. Les clients peuvent alors utiliser le GAB comme point de retrait d'argent de leur porte-monnaie électronique (voir encadré 12.7). Pour que cela soit possible, le guichet doit être situé dans une zone sous couverture GSM et le client doit avoir accès à un téléphone mobile avec une batterie chargée, une carte SIM et du crédit de communication [1].

Encadré 12.7

Des opérations sans carte sur des GAB

Paynet Kenya a développé le premier logiciel au monde permettant d'utiliser les GAB sans carte. PesaPoint a été créé en mars 2005 en vue de mettre en place dans tout le pays des GAB aux emplacements sélectionnés pour leur commodité. Grâce à l'intégration des institutions financières, le réseau PesaPoint comptait 500 GAB dans tout le pays en 2012, permettant notamment aux Kényans de retirer de l'argent, de payer des factures, d'accéder à leurs comptes M-PESA et de consulter le solde du compte, et plus encore.

PesaPoint est un réseau de GAB « en marque blanche ». Un an après son lancement, M-PESA a formé un partenariat avec PesaPoint. Les clients peuvent désormais retirer de l'argent dans tous les GAB PesaPoint. Pour ce faire, ils doivent sélectionner l'option « retrait au GAB » dans leur menu M-PESA. Ils reçoivent alors un code d'autorisation unique qu'ils doivent saisir sur le clavier du GAB. Aucune carte bancaire n'est nécessaire pour effectuer cette opération. En accédant au réseau de GAB PesaPoint, les clients de M-PESA peuvent effectuer à présent des retraits sur leurs comptes pré-approvisionnés à tout moment et sans avoir besoin de passer par un agent M-PESA.

Source : Mas et Radcliffe, 2010.

Terminaux de paiement

Les terminaux de paiement sont des points d'accès électroniques situés dans des magasins et les marchés locaux ou dans des kiosques indépendants en bord de rue, souvent répartis à deux ou trois par pâté de maisons en ville [2]. Les clients les utilisent pour payer leurs factures pour des services d'électricité, d'eau et d'Internet notamment. Lorsque les sociétés vendant ces services ont des bureaux ou des succursales très éloignés des lieux de résidence ou de travail des clients, les terminaux constituent une solution

1. Se reporter à l'analyse relative aux téléphones mobiles pour une explication de ce qu'est un réseau GSM.

2. Cette section a été rédigée avec la participation de Kim Wilson, Fletcher School, Tufts University.

particulièrement pratique. Selon la licence qui est accordée à l'opérateur du terminal, les terminaux de paiement peuvent être également utilisés pour recharger des forfaits téléphoniques ou pour effectuer des transferts nationaux ou internationaux de personne à personne (voir encadré 12.8).

Encadré 12.8

Terminaux de paiement dans la Fédération de Russie

Le terminal de paiement est, à la base, une invention russe. Ces terminaux acceptent les espèces mais n'en distribuent pas, ce qui constitue leur principal trait distinctif par rapport aux GAB. Les terminaux de paiement sont aussi un moyen pratique pour recharger les téléphones mobiles. Les clients saisissent leur numéro de téléphone dans la machine et insèrent des espèces dans le terminal. Le montant payé, moins la commission, est automatiquement ajouté à leur compte mobile.

Actuellement, les terminaux de paiement peuvent être utilisés également pour payer les abonnements en électricité, eau ou en gaz, les contraventions, des tickets de cinéma, pour transférer de l'argent sur des cartes bancaires, ainsi que pour payer différents autres services. En 2009, Qiwi, le plus grand opérateur en Russie, permettait à plus de 1 300 entreprises de bénéficier de ses services de paiement à travers ses terminaux. Qiwi est en pleine expansion à l'international et est déjà présent dans 22 pays d'Europe, d'Asie, d'Afrique et du continent américain.

Début 2011, la Russie disposait déjà d'environ 250 000 terminaux et le nombre ne cesse d'augmenter. Dans les endroits où l'accès à Internet est limité et les agents sont rares, les terminaux de paiement restent la meilleure façon d'effectuer les paiements de services sans passer par une banque (Boris, 2011).

En 2010, le montant moyen de paiements était de 132 roubles (soit 4,20 USD) et le volume total des opérations était de 772,2 milliards de roubles (24,7 milliards d'USD), ce qui correspond à un total de 5,8 milliards d'opérations (Qiwi Channel, 2011).

Source : Jenya Shandina.
Pour des informations plus complètes sur Qiwi, voir https://corp.qiwi.com/en/company/world.action (en anglais).

Comme c'est le cas des GAB, les terminaux de paiement peuvent être relativement chers à installer et à exploiter. Les connexions aux réseaux de données, la mise en place de sources d'électricité fiables (certaines ont des panneaux solaires là où le réseau électrique est peu fiable) et la manipulation des espèces entraînent des coûts importants pour les opérateurs de ces types de terminaux. Par ailleurs, pour utiliser certains terminaux, les clients doivent détenir des cartes électroniques. Ces cartes ne peuvent être acquises que sur présentation d'une pièce d'identité, et, dans la plupart des cas, il est nécessaire de s'enregistrer auprès de l'opérateur.

La supervision réglementaire des terminaux de paiement varie selon les pays, mais aussi suivant les fonctions spécifiques que ces terminaux

remplissent. Certains terminaux acceptent des dépôts en espèces, une activité qui nécessite l'obtention d'une licence bancaire ou l'établissement d'un partenariat avec une banque. Dans certains pays, même les simples paiements de factures exigent une surveillance réglementaire.

Terminaux de point de vente

Les terminaux de point de vente sont de petits appareils informatiques portatifs à usage spécifique qui permettent d'effectuer des paiements, des dépôts, des retraits, des transferts d'argent mais aussi de générer des reçus, des relevés de soldes de comptes et d'imprimer des mini-relevés de compte. Contrairement à un GAB, les opérations effectuées à l'aide d'un terminal de point de vente sont réalisées en collaboration avec un détaillant ou un agent mobile sur le terrain qui assure le bon déroulement de la transaction, fournit des services d'encaissement et de décaissement (le cas échéant) et un reçu imprimé à partir de la carte du client une fois l'opération effectuée. Les terminaux de point de vente comportent généralement un dispositif de lecture des informations cryptées des cartes (bande magnétique ou carte à puce) [1] qui permet également à l'appareil de fonctionner aussi bien avec des cartes prépayées. Les TPE peuvent être utilisés pour payer des biens ou des services, pour retirer de l'argent et, avec l'assistance d'un agent externe ou d'un agent de terrain, pour déposer des espèces.

Les TPE sont généralement situés dans des lieux où sont vendus des produits de grande consommation où le détaillant agit en qualité d'agent bancaire ou d'ORM. Les détaillants sont souvent affiliés à une marque de carte bancaire (par exemple, Visa, MasterCard ou Maestro) et peuvent servir les clients de toute institution financière qui est également affiliée aux marques de cartes bancaires représentées par le détaillant.

Bien que le coût d'un TPE soit supérieur à celui d'un téléphone mobile, l'appareil offre un écran d'une taille plus grande, un clavier de meilleure qualité, une meilleure sécurité des données et la possibilité d'imprimer un reçu d'opération [2]. Les détaillants, les prestataires ou leurs agents peuvent utiliser cette fonction pour délivrer des mini-relevés, par exemple des dix dernières transactions effectuées sur le compte d'un client.

Plusieurs modèles de TPE répondent spécifiquement aux marchés des services financiers du développement car ils sont portatifs et équipés de scanners biométriques et de fonctions de connexion sans fil – qu'il s'agisse

1. Il existe des terminaux de type TPE à très bas coût et sans capacité de lecture de cartes, mais leurs caractéristiques de sécurité ne sont pas similaires à celles des cartes bancaires (voir par exemple www.movilway.com).

2. La technologie d'impression sur la plupart des terminaux de point de vente est l'impression sur papier thermique, ce qui signifie que les reçus deviennent illisibles s'ils sont exposés à la lumière directe du soleil ou à d'autres formes de chaleur. Cependant, de nombreux appareils mobiles utilisent une imprimante Bluetooth pour garantir la lisibilité des reçus, quel que soit le papier utilisé.

de Bluetooth [1], de Wi-Fi [2], de GPRS [3], ou même d'un modem d'accès à distance permettant une connexion de données sur une ligne téléphonique analogique (à la manière d'un télécopieur). Les batteries rechargeables permettent généralement d'effectuer plusieurs centaines de transactions entre deux chargements. Les TPE sont dotés de systèmes d'opération propriétaires qui peuvent être configurés pour fonctionner avec fondamentalement tout système bancaire de base ou toute plateforme de traitement d'opérations.

Le dispositif physique TPE exploite un logiciel qui lui permet d'établir une connexion sécurisée des données avec les systèmes de gestion d'une banque. Une connexion de données chiffrées est utilisée pour protéger les renseignements personnels du client, y compris son numéro de compte, son solde et son code d'accès. Les protocoles de communication de données [4] utilisés par le terminal de point de vente pour communiquer avec le système bancaire de base sont d'une grande fiabilité et font intervenir plusieurs échanges de données entre l'appareil et la plateforme bancaire pour s'assurer que l'opération a abouti. Si la communication est coupée lors d'une transaction, le protocole de transmission du terminal de point de vente permet d'annuler la transaction et de s'assurer que le solde du compte du client reste inchangé.

Certains fabricants ont expérimenté des terminaux de point de vente transformés en « GAB sans espèces ». Dans le cadre de ce mode de fonctionnement, le terminal de point de vente est utilisé comme une borne en libre-service, généralement placée dans un magasin de détail qui alimente le GAB en espèces pour que les clients puissent effectuer des opérations de paiement avec le terminal. L'utilisation du terminal de point de vente consiste pour les clients à insérer leur carte d'accès, à saisir leur code confidentiel, puis à sélectionner une opération sur l'écran de l'appareil. En cas de retrait, le dispositif génère un accusé de réception avec un code à barres que le client présente alors dans un point de retrait d'espèces chez le détaillant où l'accusé de réception est validé et le client se voit remettre le montant correspondant.

---

1. Bluetooth est une technologie standard exclusive, ouverte et sans fil, permettant d'échanger les données sur de courtes distances (http://fr.wikipedia.org/wiki/Bluetooth).

2. Wi-Fi est une technologie qui permet aux appareils d'échanger les données sans fil sur un réseau informatique. Un appareil doté de Wi-Fi, tel qu'un ordinateur personnel, une console vidéo, un smartphone, une tablette ou un lecteur audio numérique, peut se connecter à l'Internet *via* un point d'accès réseau sans fil (http://fr.wikipedia.org/wiki/Wi-Fi).

3. Le service général de radiocommunication en mode paquet (GPRS) est un service de transmission de données mobiles par paquets sur les systèmes de radiocommunication cellulaire 2G et 3G. Il assure le transfert de données à vitesse modérée, en utilisant plusieurs canaux inutilisés d'accès multiple par répartition dans le temps au système GSM (http://fr.wikipedia.org/wiki/Gprs).

4. Les protocoles de communication de données sont des normes matérielles et logicielles qui régissent la transmission de données entre ordinateurs. Dans le secteur bancaire, il s'agit généralement du langage XBRL (eXtensible Business Reporting Language). Le terme « protocole » désigne des centaines de méthodes de communication. Un protocole peut désigner la structure de paquets des données transmises ou les ordres de commande qui gèrent la session, ou les deux.

Agences bancaires mobiles

Les agences bancaires mobiles fonctionnent soit en tant que guichets automatiques mobiles à l'intérieur d'un minibus, soit en tant que mini-agence tenue par un caissier équipé d'un ordinateur portable, d'un téléphone mobile ou d'un terminal de point de vente relié au système bancaire de base de l'institution, et sont souvent encadrées par un agent de sécurité. Ces solutions visent à permettre, en l'absence de points d'accès alternatifs, d'effectuer des opérations dans les zones rurales peu peuplées, où les distances rendent les déplacements onéreux et compliqués (voir encadré 12.9). Les horaires des agences bancaires mobiles sont généralement fixes : elles arrivent dans les villages reculés les jours de marché auxquels les clients se rendent régulièrement. Elles fournissent des services de dépôt et de retrait d'espèces et peuvent mettre à jour les comptes instantanément dès lors qu'elles disposent d'une connexion Internet.

Encadré 12.9

Services bancaires mobiles d'Urwego Opportunity Bank et système Open Sky

Afin d'atteindre les populations rurales au Rwanda, Urwego Opportunity Bank a lancé en 2010 un pilote de service bancaire mobile basé sur un véhicule connecté aux réseaux et doté de modems et d'une application appelée Open Sky. Open Sky permet une connexion à faible bande passante en temps réel au système bancaire de base exploité au niveau du siège social. Cette technologie permettait de mettre à la disposition des communautés dans lesquelles se rendent les véhicules les principaux services bancaires, et notamment d'effectuer des opérations au guichet, d'enregistrer des nouveaux clients et des demandes de prêt. Un calendrier a été établi et diffusé pour permettre aux clients de connaître les dates de passage du véhicule fournissant ces services bancaires mobiles.

Alors qu'au moment de son lancement elle apparaissait comme étant la solution la plus attrayante pour atteindre les populations des zones rurales, à l'issue de la phase pilote, cette forme de banque mobile s'est pourtant avérée trop onéreuse. L'achat et la mise en place du véhicule représentaient un coût élevé, tout comme son exploitation, et notamment l'entretien des véhicules, le carburant et le convoyage sécurisé des fonds.

Parallèlement, plusieurs autres options d'utilisation de monnaie électronique sont devenues disponibles et ont permis d'étendre la portée des services financiers. Bien que le véhicule d'origine continue ses déplacements, la banque a réorienté sa stratégie vers la technologie basée sur la téléphonie mobile.

Source : Geraldine O'Keeffe, Software Group.

Téléphones mobiles

De la même manière que les terminaux de point de vente, les téléphones mobiles permettent d'effectuer des opérations de base : retraits, dépôts, paiements (par le biais d'agents externes) et consultation de comptes. Le téléphone

mobile n'a pas besoin d'être connecté à un compte bancaire. Si le client dispose d'un compte bancaire, le téléphone mobile devient le dispositif lui permettant d'effectuer les opérations sur le compte. Si le client n'est pas bancarisé, il peut alors accéder par le biais du téléphone mobile aux services de monnaie électronique ou de « paiements mobiles ». Selon la réglementation locale, le fournisseur de paiements mobiles peut être un ORM, une banque commerciale ou une tierce partie (la partie en charge du déploiement est celle qui « dispose » de la clientèle et développe le réseau de points d'accès). Dans chaque cas, le mécanisme est le même : le téléphone mobile sert à effectuer le transfert.

Un téléphone mobile peut aussi devenir un « porte-monnaie électronique » (également appelé « portefeuille électronique ») permettant de stocker de la valeur monétaire ou « monnaie électronique », dans lequel on peut déposer de l'argent auprès d'un agent ou transférer des fonds à un autre individu ou entreprise. Le portefeuille électronique a la même valeur pour le client qu'un compte bancaire à petit solde. Certains clients déposent des fonds sur leur compte mobile uniquement pour des raisons de sécurité, sans avoir l'intention de les transférer à un tiers ou vers un compte bancaire (Kumar, McKay et Rotman, 2010). Par exemple, des groupes d'épargne peuvent utiliser un porte-monnaie électronique mobile pour stocker de la liquidité en excès appartenant au groupe, ou encore pour épargner à des fins spécifiques comme par exemple l'achat en vrac d'engrais. Étant donné les risques de vol, certains membres estiment qu'il vaut mieux conserver l'argent dans un porte-monnaie électronique mobile sécurisé que sous verrous à domicile.

De nombreux systèmes de monnaie électronique ont été testés dans les pays développés mais, à l'exception des cartes de débit, ils ont systématiquement eu du mal à s'imposer dans le paysage déjà très encombré de services de paiement existants pour les clients et les commerçants. Bien qu'il existe différentes façons de procéder à des transferts électroniques, les paiements mobiles à l'aide d'un téléphone mobile sont à même de changer la donne. Entre 2010 et 2012, le nombre de personnes ayant accès à un téléphone mobile, mais pas à des services financiers traditionnels, devait passer, selon les anticipations, de 1 milliard à 1,7 milliard (Baptista et Heitmann, 2010) [1]. S'il y a peu de cas de systèmes de monnaie électronique dans les pays en développement qui ont atteint une certaine échelle, ceux qui en sont arrivés à ce stade ont pu démontrer le potentiel de la téléphonie mobile à révolutionner l'accès aux services financiers des personnes pauvres vivant dans les pays en voie de développement et qui disposent de peu de solutions de rechange à l'utilisation d'espèces (voir chapitre 1).

Au Kenya, l'ORM Safaricom a développé M-PESA, un produit de transfert et de paiement de monnaie électronique qui est devenu le premier système de monnaie électronique à être déployé à grande échelle (voir encadré 12.10). Le système M-PESA a été déployé grâce à un ORM

1. NDE : le présent ouvrage a été publié en version originale anglaise en 2013.

et ses clients ne sont pas tenus de disposer d'un compte bancaire. Au lieu de cela, ils peuvent décider de conserver la monnaie électronique sur le dispositif mobile lui-même. L'adoption rapide de services de paiement et de réserve de valeur proposés par M-PESA et une utilisation de plus en plus fréquente par les clients les plus pauvres est la preuve que ces services présentent une valeur ajoutée pour les clients.

Les téléphones mobiles peuvent potentiellement remplacer une carte bancaire et un terminal de point de vente. Les informations concernant le compte et les opérations sont conservées sur la carte SIM du téléphone GSM [1]. Les clients peuvent demander une carte SIM directement aux points de vente d'un ORM ou auprès d'une banque émettrice qui travaille en partenariat avec un ORM, ce qui assure une certaine forme d'identification permettant aux prestataires de se conformer aux exigences en matière d'identification des clients et de réglementation anti-blanchiment d'argent régissant les comptes bancaires.

Le code secret et le numéro du compte bancaire du client sont enregistrés sur la carte SIM ou dans la mémoire du téléphone, ce qui fait de ce dernier une véritable carte digitale (Mas et Kumar, 2008). Une fois enregistré, le client peut transférer des fonds vers et à partir du compte en utilisant un menu défini par l'ORM qui s'affiche sur son téléphone mobile. Les opérations de dépôt et de retrait se font toujours au sein d'une succursale, à un GAB ou auprès d'un agent.

Les ORM offrent trois types de protocoles de messagerie permettant d'effectuer des opérations financières sur les réseaux mobiles GSM :

1. *SMS* : le client envoie un message SMS codé au destinataire ;
2. *USSD* (Unstructured Supplementary Service Data) : le client commence la session en saisissant un code défini par l'ORM sur le téléphone et appuie sur « envoyer ». Un menu d'opérations invite alors le client à choisir l'action souhaitée. Les messages USSD créent une connexion en temps réel, ce qui les rend plus réactifs que les SMS et, contrairement au protocole SMS, ne conservent pas les données du client ;
3. *application client personnalisée* : le fournisseur utilise un programme informatique ou un logiciel spécialement intégré à cet effet dans la carte SIM ou dans la mémoire interne du téléphone afin de permettre à l'utilisateur de lancer le menu des opérations financières directement à partir du combiné.

Bien que chaque option ait des caractéristiques à la fois positives et négatives, le client n'a généralement pas à faire de choix. Lorsqu'un ORM, une banque ou une tierce partie lance une plateforme de paiement

1. Les deux principales normes techniques de téléphonie mobile sont GSM et CDMA (Code Division Multiple Access). Une des principales caractéristiques de la norme GSM est la carte SIM, une carte à puce amovible contenant les informations d'abonnement et le répertoire de contacts de l'utilisateur. Cela permet à l'utilisateur de conserver ses renseignements même en changeant de combiné. Les téléphones mobiles basés sur la technologie CDMA ne sont pas dotés d'une carte SIM amovible et ne sont pas répandus dans les pays en développement.

Encadré 12.10

M-PESA : passer à l'échelle supérieure grâce à la monnaie électronique

L'objectif initial du service bancaire mobile appelé M-PESA et lancé par Safaricom au Kenya en 2007 était simple : « envoyer de l'argent à la maison ». La lettre M signifie « mobile », et le mot PESA désigne l'argent en swahili. À la fin 2009, plus de 70 % des ménages kényans et, plus important encore, plus de 50 % des populations pauvres, rurales et exclues du système bancaire utilisaient le service (Jack et Suri, 2010). En juin 2010, 70 % de toutes les opérations financières au Kenya ont été effectuées en utilisant le service M-PESA, mais la valeur totale de ces opérations ne représentait que 2,3 % de la valeur totale des opérations, ce qui reflète un nombre élevé d'opérations portant sur des faibles montants (Jack et Suri, 2010). En novembre 2011, M-PESA comptait plus de 14 millions d'abonnés et son réseau comportait plus de 28 000 agents à travers le Kenya.

Les raisons majeures qui ont poussé les premiers utilisateurs à adopter le service M-PESA étaient la sécurité et la commodité. À l'automne 2008, des chercheurs ont réalisé un sondage auprès de 3 000 ménages kényans sélectionnés au hasard pour mieux comprendre son utilisation. Dans l'échantillon, 26 % des personnes interrogées ont déclaré que la sécurité était leur principale motivation pour adopter le service alors que 45 % ont cité la facilité d'utilisation comme étant la raison principale de l'adoption du service. Environ 12 % des utilisateurs ont déclaré utiliser M-PESA en cas d'urgence (pour l'ensemble des résultats de l'étude voir Jack et Suri, 2010). En outre, la grande majorité des utilisateurs consultés trouvaient M-PESA plus rapide, plus pratique et plus sûr que les méthodes informelles utilisées pour envoyer et recevoir de l'argent (Rotman, 2010). L'enquête de 2008 a également révélé que les personnes n'utilisant pas le service ne l'ont pas adopté à cause d'un accès insuffisant aux agents du réseau.

Dans l'ensemble, le succès de M-PESA a prouvé qu'en exploitant la technologie mobile, il était possible d'étendre les services financiers pour y inclure des larges segments de populations pauvres exclues du système bancaire, en grande partie grâce à l'omniprésence de la technologie de téléphonie cellulaire dans les pays en voie de développement. Contrairement aux modèles bancaires traditionnels qui reposent sur la capacité des prêteurs à générer des revenus d'intérêts et de frais perçus sur les prêts, le modèle de revenus de M-PESA est basé sur les frais d'utilisation. Il s'est avéré rentable bien que ciblant un segment de clientèle difficile à atteindre et pauvre. Le modèle M-PESA a prouvé par ailleurs l'importance de proposer des services de paiement à faible coût. Le soutien que la banque centrale du Kenya a apporté à ses débuts au projet pilote de services M-PESA et le fait que Safaricom occupait une position dominante sur le marché au moment du lancement ont été les principaux facteurs ayant contribué à la rapidité de l'adoption du service. Toutefois, les résultats affichés par M-PESA prouvent que les clients à faible revenu apprécient suffisamment la possibilité d'effectuer des paiements pour que ces services puissent être considérés comme un produit financier permettant aux personnes pauvres de gérer leurs finances (au même titre que le crédit, l'épargne et l'assurance).

Source : Jack et Suri, 2010 ; Rotman, 2010.

électronique, le choix des protocoles à utiliser a déjà été fait. Quelle que soit la fonctionnalité, le facteur le plus important consiste à veiller à ce que le personnel ou les agents externes travaillant au contact des clients soient bien formés et capables d'aider ces derniers dans l'utilisation du service.

Ces décisions techniques concernant les protocoles de messagerie, les normes de cryptage et les plateformes logicielles peuvent avoir un impact important sur l'expérience client (Mas et Kumar, 2008 ; voir encadré 12.11). Les choix technologiques peuvent aussi influer sur la relation entre la banque et l'ORM. Les applications utilisant une carte SIM nécessitent un soutien actif de l'ORM pour l'installation du menu et l'activation des clés de chiffrement. De même, les applications basées sur la technologie USSD peuvent requérir que l'ORM autorise l'accès à son serveur USSD pour envoyer et recevoir des messages sur les téléphones mobiles des clients. D'autres applications, et notamment les applications personnalisées développées à cet effet, ne nécessitent pas l'assistance de l'ORM. Ce dernier peut même ignorer que des services bancaires mobiles ont lieu. Ces différents degrés de dépendance peuvent instaurer un équilibre délicat des pouvoirs entre la banque et l'ORM qui, *in fine*, peut affecter la structure de prix proposée aux clients.

Encadré 12.11

Services bancaires par téléphonie mobile : l'expérience client

Pour ouvrir un compte bancaire, le client doit se rendre dans une agence bancaire ou chez un agent agréé par la banque qui vérifie son identité juridique, conformément à la réglementation en vigueur. Il remplit un formulaire, indique son nom, son adresse et numéro de téléphone mobile, et présente de quoi prouver son identité. S'il possède déjà un compte bancaire, il peut utiliser son téléphone mobile pour souscrire aux services bancaires par téléphone, en envoyant un message texte à un numéro particulier. Une fois le compte ouvert, la banque envoie au client l'application permettant à celui-ci d'utiliser les services bancaires mobiles, laquelle s'affiche dans le menu de son téléphone portable. Le client enregistre son numéro de téléphone, choisit et saisit son code confidentiel. Il peut alors commencer à effectuer des opérations. Il pourra recevoir par ce biais son salaire et d'autres transferts d'argent et sera en mesure d'effectuer des paiements, notamment pour des factures d'eau et d'électricité (P2B), ou des transferts d'argent de personne à personne (P2P).

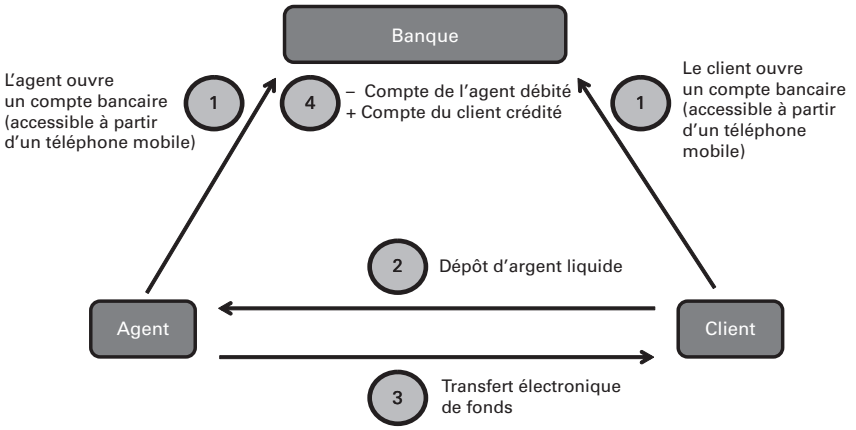
S'il souhaite effectuer des retraits sur son compte, il pourra le faire par le biais d'un agent qui représente sa banque. Pour ce faire, il doit simplement sélectionner l'application correspondante dans le menu du téléphone, entrer son code confidentiel, et sélectionner l'option « retrait ». Il sera alors invité à sélectionner le compte sur lequel il souhaite effectuer le retrait, à saisir le montant, puis le numéro de téléphone de l'agent. L'écran affichera ensuite un message lui demandant de confirmer l'opération. Le client et l'agent reçoivent alors un message de confirmation du débit du compte du client, le montant correspondant étant transféré sur le compte de l'agent. À ce stade, l'agent peut remettre des espèces au client.

Source : Mas et Kumar, 2008.

La figure 12.1 illustre les relations entre le client, l'agent et une banque dans le cadre des opérations bancaires mobiles. Une fois que l'agent a ouvert un compte bancaire pour le client dans le système et que celui-ci est opérationnel, l'agent peut aider le client à ouvrir son compte pour lui permettre ne plus avoir se déplacer à la banque pour effectuer ses opérations.

Les prestataires de services financiers sont de plus en plus nombreux à utiliser les téléphones mobiles en vue d'améliorer l'efficacité des échanges avec les clients. Certains utilisent les téléphones mobiles pour envoyer des messages de confirmation de l'opération ainsi que d'autres informations aux clients par SMS ou par USSD. Certains utilisent des messages SMS de base pour rappeler aux emprunteurs les échéances de leurs prêts. Par exemple, plutôt que de se rendre chez un client pour lui rappeler un retard de paiement, le fournisseur peut, en guise de rappel, envoyer à son client un SMS la veille de la date d'échéance. Cela permet au fournisseur de

Figure 12.1 – *Relations entre client, agent et banque dans le cadre d'opérations bancaires mobiles*



Source : basé sur les travaux de CGAP.

réduire ses coûts, d'aider les clients à rester à jour, et donc potentiellement de réduire le risque du portefeuille. Les clients peuvent également utiliser les téléphones pour vérifier leurs soldes de compte et accéder à l'historique des opérations récentes. Ils peuvent ainsi identifier d'éventuelles fraudes s'ils constatent des opérations récentes qu'ils n'ont pas initiées ou augmenter leur solde si nécessaire.

Services bancaires par Internet

Partout dans le monde, des prestataires de services financiers permettent à leurs clients d'effectuer des opérations sur leurs comptes par Internet. Pour ce faire, le client doit disposer d'un appareil lui permettant de se connecter à Internet, tel qu'un ordinateur personnel, une tablette [1] ou un smartphone. Les utilisateurs se connectent à la plateforme Internet du fournisseur *via* un navigateur ou une application installée sur leur appareil. Comme d'habitude, les opérations de dépôt et de retrait doivent être effectuées auprès d'un agent ou d'un point de vente. Toutefois, étant donné les coûts élevés de l'infrastructure à large bande dédiée ainsi que le coût des dispositifs de connexion, la couverture des services bancaires par Internet dans les pays en développement n'est pas encore très importante.

Le fait de permettre aux clients d'effectuer des opérations financières *via* des smartphones est un énorme pas en avant en termes d'accessibilité et de commodité. Les smartphones, tout comme les ordinateurs personnels, disposent d'une mémoire vive et d'un espace de stockage local qui peuvent être utilisés pour installer des petites applications spécialement conçues à cet effet, couramment appelées « apps ». Les banques ainsi que d'autres fournisseurs de services financiers développent et distribuent des applications afin de permettre aux clients équipés de smartphones d'accéder à leurs comptes. Les smartphones offrent une expérience de meilleure qualité que les téléphones mobiles ordinaires mais sont nettement plus coûteux. En outre, les données mobiles qui permettent une connectivité à Internet font partie des « services premium » pour lesquels les clients paient un supplément. Le fait de posséder un smartphone ne présente (à ce stade) aucun avantage pour les populations originaires de zones rurales pauvres étant donné que de nombreux réseaux de données de téléphonie mobile ne fonctionnent pas de manière fiable à l'extérieur des régions métropolitaines. La batterie d'un smartphone doit également être chargée plus fréquemment que celle d'un téléphone mobile ordinaire. Cela n'est pas une considération importante pour ceux qui vivent et qui travaillent dans des endroits où l'électricité est fiable, cependant les populations rurales de nombreux pays en développement ne sont pas reliées au réseau électrique et doivent payer quelqu'un pour recharger leurs téléphones mobiles.

En pratique, les smartphones sont peut-être le mieux adaptés lorsqu'il s'agit d'interagir avec les clients sur le terrain, c'est-à-dire de permettre au personnel ou aux agents d'un fournisseur d'accéder aux informations et aux services auxquels ils ne peuvent habituellement accéder qu'en agence.

1. Une tablette est un ordinateur ultraportable, d'une taille plus grande qu'un téléphone mobile ou qu'un assistant numérique personnel, qui est intégré dans un écran tactile plat et exploité principalement en touchant l'écran plutôt qu'en utilisant un clavier physique. Elle est souvent dotée d'un clavier virtuel qui s'affiche sur l'écran, d'un stylet ou d'un stylo numérique (https://fr.wikipedia.org/wiki/Tablette_tactile).

Interopérabilité

Un défi majeur auquel sont confrontés les services bancaires mobiles est le besoin d'interopérabilité afin que les fournisseurs du même secteur puissent se reconnaître mutuellement [1]. Les banques et les ORM ont négocié des accords d'interopérabilité qui permettent à leurs clients d'effectuer des transactions au-delà des marchés qu'ils desservent directement (GAB pour les banques et itinérance pour les ORM, par exemple), mais ils sont hésitants quand il s'agit de procéder de la même manière pour les services bancaires mobiles. Dans ce cas précis, les fournisseurs souhaitent en effet souvent recouvrer leurs importants coûts d'investissement dans le développement des services et des infrastructures connexes avant de s'intéresser à l'interopérabilité de leurs systèmes avec ceux des autres.

Cette hésitation des fournisseurs en matière d'interopérabilité a contribué à la mise en place des plateformes de paiement tiers qui permettent aux clients de tout réseau mobile (ou d'une banque) d'effectuer des opérations en utilisant la même interface. À quelques exceptions notables près, telles que l'United Bank Limited (UBL) au Pakistan, qui a développé sa propre technologie pour créer une plateforme de paiement permettant de fournir le service connu sous le nom Omni et un réseau national d'agents Omni, la plupart des banques ne disposent pas de leur propre plateforme et forment plutôt des partenariats avec des prestataires tiers, des sociétés indépendantes qui leur fournissent une plateforme d'accès destinée à leurs clients (voir encadré 12.12).

Les fournisseurs tiers de plateformes peuvent d'abord négocier un contrat non exclusif avec un ORM et décider par la suite de commercialiser les services d'autres banques et ORM. Cela est particulièrement utile pour les petites banques et les IMF, qui peuvent ainsi avoir accès à une plateforme sans avoir à négocier des contrats individuels avec les ORM ou à développer leur propre plateforme. Par exemple, bKash au Bangladesh est une entité indépendante qui a développé sa propre plateforme de paiement, sa propre marque, ainsi qu'un réseau d'agents, mais les comptes clients sont détenus par une banque commerciale, conformément aux exigences stipulées par la banque centrale. Le service bKash a passé des accords avec plusieurs ORM, permettant aux clients de ces derniers de devenir des clients de bKash (voir encadré 12.13).

L'interopérabilité peut être se définir : au niveau de la plateforme, quand un client qui détient un compte auprès d'un fournisseur de services peut effectuer des opérations avec le compte d'un client qui détient un compte auprès d'un autre fournisseur de services ; au niveau de l'agent, quand les agents peuvent servir les clients de plusieurs prestataires de services (à condition que leurs plateformes soient interconnectées) ; et au niveau du client, quand un client peut accéder à son compte à l'aide de tout

1. Cette section s'appuie sur CGAP (s. d.).

Encadré 12.12

Fournisseurs tiers : de nouveaux modèles d'affaires

Dans certains pays, des entreprises de technologie développent des modèles d'affaires reposant sur les nouvelles technologies en partenariat avec des banques et des établissements non bancaires. C'est le cas de FINO, Eko, ALW et SubK en Inde et de Wizzit en Afrique du Sud.

FINO et ALW et plusieurs sociétés similaires en Inde utilisent des systèmes de cartes et de lecteurs de cartes, en mettant avant tout l'accent sur les paiements G2P (c'est-à-dire de transferts de gouvernement à individu). Les comptes sont détenus par les banques et toutes les opérations doivent être effectuées auprès d'un agent. Ces sociétés technologiques gèrent les agents, ainsi que le recrutement de nouveaux clients et les interactions entre agents et clients, mais les clients « appartiennent » aux banques et celles-ci sont entièrement responsables du respect des exigences relatives à l'identification des clients, des procédures documentaires et toutes autres exigences. Les agents de FINO ne sont pas établis de manière fixe : ils installent temporairement des sites de décaissement les jours auxquels les paiements deviennent exigibles.

FINO et ALW ont recours à des cartes à puces biométriques, qui sont relativement onéreuses (à la fois en ce qui concerne les cartes et les lecteurs) et qui ne sont pas reliées au système national de paiement. Eko utilise une technologie de téléphonie cellulaire qui requiert que les clients soient à l'aise avec les chiffres. SUBK (une filiale de BASIX Group) utilise un système biométrique vocal qui pourrait mieux fonctionner pour les personnes pauvres et son système pourrait être relié au système national de paiement. Certaines de ces entreprises disposent à la fois de leurs propres plateformes et d'un *correspondant commercial*, qui est une organisation à but non lucratif chargée de la gestion de la relation client-agent. Avec plus de 45 millions de clients, FINO affirme être la plus grande entreprise de services bancaires sans agences au monde, et ne cesse de croître. Les clients d'Eko peuvent effectuer des opérations *via* leurs téléphones cellulaires sans qu'ils aient besoin de se rendre chez un agent, à moins qu'ils souhaitent effectuer une opération au comptant. Chez Eko, la plupart des opérations sont effectuées entre personnes physiques (P2P) et non de gouvernement à personne (G2P).

Wizzit fait appel à une société plateforme appelée Wizzit International qui a conclu des contrats dans plusieurs pays et qui a créé une entreprise en Afrique du Sud également appelée Wizzit. Tous les comptes Wizzit sont détenus par la South Africa Bank of Athens, qui est responsable du respect des exigences imposées par la banque centrale en matière d'identité des clients et de gestion des risques. Wizzit est une société commerciale de type P2P dont les clients détiennent à la fois une carte de débit et une carte SIM, liées au même compte bancaire, qu'ils utilisent à la fois pour effectuer les opérations (les opérations effectuées par le biais de ces deux canaux constituaient environ la moitié de la totalité des opérations au moment de l'écriture de l'ouvrage). Wizzit a recruté, formé et géré la plupart de ses agents, les « Wiz Kids », avec une approche commerciale innovante qui a été imitée par d'autres fournisseurs. La société a essayé de collaborer avec des réseaux de vente au détail, les bureaux de poste et des sociétés de commercialisation des biens de grande consommation, mais sans grand succès. Aucune de ces startups n'est encore rentable et certaines ont

eu du mal à trouver des investisseurs en capital et à croître suffisamment pour devenir viables. Elles ont cependant démontré l'existence de nouveaux modèles économiques et ont ainsi exercé une influence sur les autorités de tutelle, les motivant à ouvrir plus le marché et ont attiré d'autres entreprises à s'y investir.

Source : Steve Rasmussen et Kabir Kumar, CGAP.

Encadré 12.13

bKash Ltd.

bKash a été créé en 2010 en vue de développer une plateforme nationale de paiements qui soit accessible à la majorité des populations pauvres du Bangladesh urbain et rural. bKash fonctionne comme un réseau tiers et aspire à travailler avec plusieurs ORM et banques. Ce réseau se compose des éléments suivants :

- une plateforme logicielle interopérable d'argent électronique sur téléphone mobile qui permet aux clients d'effectuer des dépôts, des retraits, des transferts de fonds, payer des factures et stocker des fonds par le biais d'un portefeuille de monnaie électronique ;
- un vaste réseau d'agents qui enregistrent les clients et les aident à effectuer leurs opérations, et qui servent de points de dépôt et de retrait d'espèces ;
- un opérateur de téléphonie mobile par le biais duquel bKash exploite un canal USSD pour effectuer des opérations sécurisées basées sur la technologie *over-the-air* (OTA) (bKash a d'abord formé un partenariat avec Robi, mais il y a quelques années, Grameen Phone, l'ORM qui détient la plus grande part de marché dans le pays, a signé un contrat permettant à ses clients d'utiliser la plateforme bKash) ;
- une banque qui va héberger les comptes clients – le premier partenaire bancaire a été BRAC Bank, mais bKash envisage d'ajouter d'autres banques dans le proche avenir ;
- d'autres participants de la plateforme, tels que des services de l'État, des commerçants, des services électroniques de paiement de factures, des fournisseurs de crédit et des assureurs.

Depuis le lancement officiel en juillet 2011, les clients sont en mesure de recevoir des transferts en monnaie électronique sur leur compte bKash sous la forme de salaires, de prêts, d'envois de fonds par des membres de la famille, et d'autres moyens encore, et pourront effectuer des retraits auprès de l'un de nombreux agents bKash, détenir en toute sécurité les fonds sur leur compte ou effectuer des paiements électroniques. Le portefeuille mobile électronique bKash est une plateforme technologique Visa et elle est intégralement cryptée pour assurer la sécurité des opérations. L'argent peut être déposé et retiré de ce compte ou utilisé pour divers services.

Source : entretien de l'auteur avec b-Kash.

téléphone doté d'une carte SIM sur le même réseau ou accéder à plusieurs comptes avec la même carte SIM (Kumar, 2011).

La motivation des fournisseurs à s'interconnecter dépend de la taille de leurs parts de marché relatives et de leur stratégie de présence géographique. Pour devenir à l'aise avec l'idée de partager des plateformes ou des réseaux d'agents, les fournisseurs doivent comprendre : (1) le potentiel qu'offre le fait d'avoir une clientèle élargie plutôt qu'un contrôle opérationnel exclusif sur un nombre d'agents moins importants ; et (2) la nécessité de rester compétitif sur la base de produits et services de qualité supérieure plutôt que par des tentatives pour se réserver des zones géographiques exclusives dotées d'importantes barrières à l'entrée (Mas, 2008).

Dans les endroits où l'interopérabilité est limitée, les consommateurs réagissent en ouvrant plusieurs comptes de monnaie électronique et jonglent entre plusieurs SIM sur leur téléphone portable. Si cette manière de procéder est praticable, elle est loin d'être idéale parce que le client doit disposer d'un montant global beaucoup plus élevé de fonds déposés que s'il détenait un seul compte entièrement interopérable. Le fait de permettre aux clients d'accéder à leurs comptes *via* d'autres cartes SIM contribue non seulement à augmenter la taille potentielle du marché, mais également la probabilité que les clients se tournent vers un autre ORM comme principal fournisseur de services. Il se peut que les ORM craignent que l'accès de leurs abonnés aux services d'un autre ORM cannibalise leur propre service (CGAP, s. d.).

Réseaux d'agents

Il est possible de fournir des services financiers à la majorité des ménages pauvres à condition que les fournisseurs de services (les banques et les ORM) utilisent des circuits de distribution de détail permettant de se rapprocher des zones où vivent les populations pauvres, tout à un coût très inférieur à celui des services bancaires traditionnels (voir encadré 12.14). Ces agents qui convertissent les espèces en monnaie électronique ou qui convertissent la monnaie électronique en espèces sont le visage humain de tout système basé sur les réseaux d'agents externes. Par conséquent, dans le cadre du développement, de l'intéressement et de la gestion d'un réseau d'agents externes, les fournisseurs doivent répondre aux défis opérationnels d'une manière qui favorise une expérience client positive et cohérente, pour permettre d'instaurer et de pérenniser la confiance dans le système (Lehman, 2010).

Encadré 12.14

Services bancaires sans agences au Brésil

Qu'il s'agisse des personnes physiques qui payent leurs factures, leurs impôts ou leurs dépenses de carte de crédit (P2B) ou de l'État qui verse les prestations d'aide sociale (G2P), le marché des paiements a été exploité avec succès par les plus grandes banques au Brésil. Le pays compte aujourd'hui plus de 130 000 points de vente ayant une activité d'agent bancaire (bien que seulement 39 000 de ces points de vente proposent une gamme complète de services bancaires), lesquels desservent environ 13 millions de nouveaux clients entre 2002 et 2012.

Ces chiffres font du Brésil le premier pays en développement dont chaque municipalité dispose d'au moins un point de services bancaires. Le succès du modèle brésilien repose sur des facteurs spécifiques au pays. Du côté de la demande, deux facteurs ont contribué à créer des marchés captifs au profit de nouveaux agents bancaires qui se sont établis dans les zones auparavant non desservies par les banques.

Premièrement, l'État a montré l'exemple en adoptant très tôt l'utilisation de comptes bancaires pour verser les prestations sociales (dans le cadre du programme Bolsa Familia), et la plupart de nouveaux titulaires de comptes bancaires sont des bénéficiaires d'aides sociales. Deuxièmement, le paiement des factures est considéré comme un service bancaire réglementé, ce qui fait que les entreprises d'eau et d'électricité ne peuvent pas utiliser les magasins de proximité comme points de collecte du paiement de factures, comme c'est le cas dans d'autres pays.

Du côté de l'offre, deux facteurs ont contribué à créer un vaste maillage d'agents. Premièrement, les ressources de l'État ont été utilisées de manière efficace. Les banques publiques Banco do Brasil et Caixa Federal ont mené la charge en recrutant des agents (Caixa Federal par le biais d'une grande chaîne de loterie), et le droit exclusif d'utilisation du vaste réseau postal comme agent bancaire a été cédé aux enchères (enchères remportées par Banco Bradesco qui a ensuite créé la Banco Postal sous forme d'une joint-venture avec la Poste brésilienne). Ces acteurs sont devenus les trois plus puissants réseaux d'agents, ce qui a incité d'autres banques (Banco Real, HSBC, Unibanco) à les rejoindre. Deuxièmement, une infrastructure de technologie de paiement de détail spécifique permet aux agents d'effectuer les dépôts et les retraits depuis leur compte dans des agences de toutes les institutions bancaires. Cela permet aux banques d'assurer leur service aux agents situés loin de leurs propres succursales.

Source : Mas, 2009.

Développer un réseau d'agents

Un agent efficace est bien formé, bénéficie de la confiance des clients et d'un emplacement idéal d'un point de vue stratégique, d'une incitation adaptée à suivre les procédures, conserve suffisamment de fonds de roulement à portée de main et sert les clients. Les banques choisissent généralement des magasins de vente au détail d'une certaine taille et bien établis, alors que les réseaux mobiles sont plus enclins à faire appel à des points de vente de taille plus réduite, tels que des étalages au bord de la route,

des petites boutiques familiales ou des kiosques (Mas et Siedek, 2008). Certains fournisseurs choisissent tout simplement d'externaliser le recrutement des agents et leur formation. Dans tous les cas, la taille et la croissance du réseau d'agents doivent être planifiées avec soin pour être sûr de disposer d'un nombre suffisant d'agents pour servir les clients et d'un nombre suffisant de clients pour maintenir l'intérêt des agents à continuer à fournir le service (voir encadré 12.15).

Encadré 12.15

Des terminaux de paiement à une gamme de services

Inspiré par le réseau de terminaux de paiement mis en place en Russie, Express Pay, un fournisseur de services de paiement non réglementé, a lancé son activité au Tadjikistan en 2007 et propose désormais un réseau de services financiers à de nombreuses institutions financières. Selon le co-fondateur d'Express Pay, Dilshod Niyazov, un représentant avant-gardiste de la Banque nationale du Tadjikistan, a découvert les premières bornes d'Express Pay dans les marchés animés de Douchanbé et, en 2009, a insisté pour qu'Express Pay mette en place une société de microdépôt détenant une licence pour exercer son activité. C'est alors qu'en réponse à cette demande a été créé FG Vavilon, qui permet à Express Pay de proposer légalement des services d'épargne et d'effectuer des virements et des paiements de factures.

Express Paye gère actuellement 800 terminaux, de petites machines de bord de rue qui ressemblent à des GAB à sens unique, permettant de déposer de l'argent mais pas d'en retirer. Grâce à ces terminaux, les utilisateurs peuvent payer des factures, effectuer des transferts d'argent au profit d'autres titulaires de comptes dans le pays, recharger leur forfait du téléphone mobile et, dans certains cas, rembourser des prêts. Express Pay est un service très pratique pour les clients. Les services de paiement de factures sont gratuits. Les fournisseurs d'eau, d'électricité et d'accès à Internet et les autres institutions financières versent une commission à Express Pay au titre du traitement des opérations. Les transferts d'argent sont facturés aux clients à la hauteur maximale de 3 % du montant de l'opération.

Outre les terminaux de paiement, Express Pay a étendu son réseau à 1 600 agents, dont la plupart sont des commerçants locaux à travers le Tadjikistan. Les agents remplissent les mêmes fonctions que les terminaux, mais proposent également des services de retrait aux clients et seront bientôt en mesure d'ouvrir de nouveaux comptes. (Actuellement, les clients doivent ouvrir un nouveau compte auprès d'un bureau central.)

Niyazov estime que 25 % de l'activité d'Express Pay est générée par les agents et 75 % par les terminaux. Cette situation va évoluer étant donné que les agents couvrent une zone géographique de plus en plus étendue et que la société développe son offre, particulièrement en matière de services de distribution d'eau, d'électricité et de fourniture d'accès à Internet, là où leurs salariés se déplacent de maison en maison pour facturer les clients, collecter les paiements et remettre des reçus papier. Il n'est pas difficile d'imaginer que des agents itinérants certifiés Express Pay rempliront bientôt cette fonction pour différentes sociétés.

Source : Kim Wilson, Fletcher School, Tufts University.

Safaricom, le déploiement du système de monnaie électronique le plus abouti à ce jour, a investi massivement dans le développement du réseau d'agents M-PESA en mettant l'accent sur la cohérence de l'expérience client. Chacun de ses plus de 20 000 agents fournit les mêmes services (à savoir proposer des abonnements aux nouveaux clients et effectuer des opérations de dépôt et de retrait) en appliquant les mêmes procédures et en exerçant son activité sous le même nom de marque. D'autres fournisseurs ont attribué des rôles différents à différents agents, ce qui a abouti à des compromis difficiles. Par exemple, MTN Ouganda a séparé la fonction d'ouverture de compte « sur le terrain » de la fonction « statique » de retrait et de dépôt, afin d'accélérer l'acquisition de nouveaux clients. Cependant, cela a donné lieu à une situation dans laquelle les clients ont souscrit aux services dont ils n'avaient pas besoin ou n'étaient pas en mesure de trouver un agent pour effectuer l'opération (Davidson et Leishman, 2010).

Lorsqu'un agent peut à la fois ouvrir des comptes et réaliser des opérations, il est non seulement encouragé à fournir des services aux clients, mais les clients sont encouragés à utiliser le service fourni. Si les clients ne peuvent pas effectuer une opération immédiatement après l'ouverture d'un compte, ils perdent la satisfaction immédiate que procure le fait de pouvoir utiliser le service. Cette situation est bien illustrée par le déploiement d'Orange Money en Afrique de l'Ouest, dont le processus d'enregistrement prend jusqu'à une semaine. À la suite de ce long délai d'attente, seulement 6 000 de ses 120 000 premiers clients, soit 5 %, ont activement utilisé le compte.

Gestion de la liquidité

Un agent est essentiellement un agrégateur des besoins en liquidités des membres d'une communauté. Il joue le rôle d'une entreprise de stockage et de transfert de trésorerie qui réduit le risque inhérent à la manipulation des espèces. Un agent doit maintenir suffisamment de fonds de roulement (en espèces et en valeur électronique) pour répondre aux demandes de retrait et de dépôt des clients. Si le montant de dépôts en liquidités est trop important, l'agent peut alors être amené à manquer de valeur électronique et ne pas pouvoir accepter davantage de dépôts. Si les retraits sont trop importants, l'agent va accumuler des réserves de monnaie électronique mais risquera de se retrouver à court de liquidités. Dans les deux cas, les clients pourront se décourager si l'agent n'est pas en mesure de fournir les services dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin. En outre, un mécanisme plus sûr doit être mis en place pour le transport de liquidités au départ et à destination de l'endroit où l'agent opère.

Lorsque les agents fournissent une gamme de services (par exemple, des ouvertures de compte, des dépôts, des retraits et des paiements de factures), ils sont en mesure de générer des volumes et de maintenir plus facilement la liquidité. Les fournisseurs ont développé une variété de

mécanismes pour s'assurer que l'agent dispose de la liquidité nécessaire et pour aider les agents dans la manipulation des espèces. Les options disponibles dépendent dans une large mesure de l'infrastructure bancaire des marchés sur lesquels opèrent les agents et de la volonté des banques de prendre en charge le transport sécurisé de fonds.

Vodacom Tanzania a par exemple testé plusieurs stratégies et a décidé de faire appel à des « agrégateurs » pour recruter des agents et gérer leur fonds de roulement électronique, rechargeant les agents en liquidités au besoin. L'agrégateur perçoit un montant forfaitaire pour chaque nouvel agent recruté et un pourcentage des commissions générées par les agents recrutés. Il est ainsi encouragé à recruter des agents de grande qualité qui mènent les opérations de manière active (Davidson et Leishman, 2010).

Banco de Crédito del Perú (BCP) a constaté que l'externalisation de la gestion de ses 2 300 agents était moins efficace et a décidé de faire appel à des cadres en interne pour identifier, préparer et gérer chaque point de vente. Dans les zones densément peuplées, grâce à la variété des opérations, les agents de BCP n'ont aucun mal à équilibrer le solde de retraits et de dépôts, mais dans les zones les plus reculées, ils doivent se rendre plus fréquemment en personne dans les succursales bancaires. BCP a du mal à former et à gérer les agents ruraux ; il s'agit en effet d'un défi qui requerra des intéressements supplémentaires pour les agents et d'ajuster le modèle de gestion des agents externes (voir encadré 12.16).

Encadré 12.16

Le coût de la gestion de la liquidité des agents

La gestion de la liquidité des agents est l'élément essentiel permettant d'assurer la viabilité du système d'agents externes. Indépendamment de la façon dont les institutions financières et les agents partagent la charge de la gestion des espèces, une charge trop lourde peut compromettre la viabilité de l'ensemble du système ou contribuer à une augmentation des prix des opérations au-delà de ce que les personnes pauvres peuvent se permettre de payer.

D'après les données de Bansefi-Diconsa, un programme pilote de correspondance bancaire au Mexique, la manipulation des espèces peut représenter entre 35 et 60 % du coût total du système. La plupart des coûts en rapport avec le maniement des espèces sont des dépenses liées à la sécurité du convoyage des fonds et des primes d'assurance, et environ 10 % représentent les coûts d'opportunité de la détention de liquidités et des provisions pour vols.

Le facteur central influençant les coûts de manipulation des espèces est la capacité de réduire le montant des fonds à déplacer entre la banque et les agents de vente au détail, l'agent idéal étant celui dont le solde d'argent en sa possession est à zéro en fin de journée (on dit qu'il est « financièrement neutre »). Le coût du maniement des espèces étant généralement proportionnel au volume des fonds transportés (les entreprises de convoyage sécurisé de fonds facturent environ 1 % du volume transporté au Mexique par exemple), la thèse selon laquelle un grand nombre d'opérations par agent assure la viabilité du système

est remise en question. Si le volume des opérations implique le transport d'importants volumes de liquidités au point de distribution de détail, alors l'effet net sur la viabilité du système est incertain. Les programmes de paiements de prestations sociales de grande envergure (G2P) présentent un défi particulier à cet égard.

Source : Lehman, 2010.

Gestion du canal de distribution

Les agents ne fourniront pas un service de qualité aux clients sans une supervision constante sur site et sans une formation sur le point de vente afin d'assurer la disponibilité des liquidités, le respect de l'image de marque et le respect des procédures de fonctionnement prescrites. Les prestataires doivent décider comment répartir les différentes fonctions de gestion et si ces fonctions doivent être exercées en interne ou bien sous-traitées à un prestataire de services indépendant. Au fur et à mesure du développement de réseaux, il devient de plus en plus difficile pour un fournisseur de couvrir le « dernier kilomètre » de la chaîne de distribution, donc la plupart utilisent des tiers pour une partie ou la totalité des fonctions de gestion du canal de distribution.

Les fournisseurs ont besoin d'un système de visites régulières sur site pour s'assurer que les agents respectent les procédures de fonctionnement prescrites, ainsi que l'image de marque et le merchandising appropriés. Il existe une diversité de modèles disponibles :

• *Faire appel à des équipes commerciales et marketing présente sur le terrain dans le cas des modèles ORM* : Zain en Tanzanie a recouru à cette méthode pour des raisons budgétaires, mais a constaté que ses équipes de marketing avaient du mal à se concentrer sur la formation et la gestion d'agents compte tenu de leurs autres obligations. Même si un système d'intéressement approprié devait être mis en œuvre, il est reste à voir si un commercial dispose des compétences nécessaires pour gérer et former des agents externes.

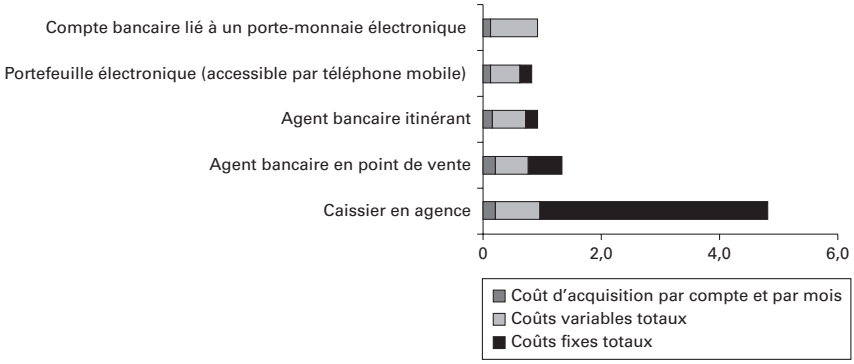
• *Mettre en place une nouvelle équipe dédiée exclusivement à la supervision et à la formation d'agents externes* : MTN Ouganda a mis en place une nouvelle équipe en interne pour assurer la supervision de ses agents. Cette solution a fait ses preuves mais nécessite une augmentation importante de la masse salariale.

• *Sous-traiter la fonction de supervision à un tiers* : au Kenya, Safaricom fait appel à un tiers, Top Image, pour prendre en charge le contrôle direct et centralisé des principaux éléments de l'expérience client, et notamment la sélection des points de vente et la formation et la supervision des agents externes.

Coûts et frais des agents

Le coût d'exploitation des systèmes d'agents bancaires externes est beaucoup moins élevé que ceux des succursales bancaires. Comme le montre la figure 12.2, les frais associés à la tenue pendant un mois d'un compte épargne avec cinq opérations (deux opérations de dépôt, deux retraits, un transfert d'argent par le biais du réseau d'agents) variaient entre moins de 1 USD pour un porte-monnaie électronique sur téléphone mobile et environ 5 USD pour un caissier de banque [1].

Figure 12.2 – *Coûts mensuels associés à un compte de transaction illustratif (en USD)*



Source : Veniard, 2010.

Plusieurs facteurs expliquent ce différentiel de coûts :

• L'agent bancaire réduit les coûts fixes en permettant de démultiplier la portée des points de vente existants et diminue le besoin des banques et autres prestataires de services financiers à investir dans leur propre infrastructure. Ainsi, bien que le recours à des agents externes conduise à des coûts variables plus élevés (en commissions et en frais de communication), les coûts fixes par opération sont nettement moins élevés que ceux des succursales.

• Les coûts d'acquisition sont plus faibles pour les agents utilisant la téléphonie mobile. En utilisant les téléphones mobiles en remplacement des cartes de paiement électronique et des terminaux de point de vente, les porte-monnaie mobiles et les comptes bancaires associés à un téléphone mobile permettent de proposer aux clients des coûts inférieurs de 70 % par rapport au coût d'une agence ou d'un agent doté d'un terminal de point de vente.

1. Ce contenu est basé sur une analyse confidentielle des coûts de six prestataires de services financiers effectuée par Veniard (2010).

• Les agents perçoivent une commission seulement si une opération a lieu, tandis que les coûts fixes d'une succursale restant inchangés même si ses services sont sous-utilisés.

Il s'agit d'établir un équilibre délicat entre les commissions des agents et les prix facturés aux clients, en fixant des montants visant à encourager chez le client le comportement souhaité par les fournisseurs. Par exemple, M-PESA versait à ses agents l'équivalent d'environ 1 USD pour chaque nouveau compte ouvert (un autre facteur qui explique l'adoption rapide par les clients) en plus d'une commission versée pour chaque opération, que les frais soient ou non facturés au client. Les clients M-PESA ne paient des frais que pour les opérations de retrait et de transfert vers d'autres comptes car ces opérations présentent la valeur ajoutée la plus importante pour le client.

Les structures de commissions sont ajustées au fil du temps pour refléter le stade de développement du réseau d'agents. Au départ, lorsque les clients sont rares, il est nécessaire de verser des commissions au titre de chaque ouverture de nouveau compte, mais lorsque le nombre de clients augmente la structure des commissions doit être davantage axée sur le nombre d'opérations et moins sur le nombre de nouveaux clients.

Les méthodes classiques de calcul des commissions d'agents sont les suivantes : (1) un pourcentage fixe de la valeur des opérations (facile à comprendre) ; (2) un montant forfaitaire par opération (facile à comprendre, mais décourage les petites opérations) ; (3) un montant forfaitaire progressif, en fonction de la valeur de l'opération (permet de fixer des intéressements adéquats pour chaque type d'opération, mais au prix d'être plus compliqué à comprendre et à calculer).

En rapprochant le canal de distribution des clients, les agents peuvent bénéficier de revenus supplémentaires liés à des opérations tel le paiement de factures. Bien que les clients puissent payer leurs factures dans une agence sans encourir de frais, les agents de proximité peuvent être mieux placés pour inciter les clients à payer pour ce type de services étant donné que ceux-ci sont déjà prêts à payer pour des dépôts et d'autres services de transfert. Une étude a révélé que les ménages utilisant M-PESA ont envoyé deux fois plus d'envois d'argent en 2008 qu'en 2009 (Jack et Suri, 2010). Ces chiffres sont particulièrement pertinents en ce qui concerne les clients pauvres détenant des comptes à faible solde car il est difficile pour un fournisseur de couvrir les coûts de fonctionnement des comptes grâce à la seule marge financière et dès lors le fournisseur doit passer à un modèle de revenus basé sur les opérations.

Références et lectures supplémentaires

*Principaux ouvrages pour les lectures supplémentaires.

AFI (Alliance for Financial Inclusion – Alliance pour l'inclusion financière) (2010), *Mobile Financial Services: Regulatory Approaches to Enable Access*, AFI, novembre.

Alexandre C. (2010), « 10 Things You Thought You Knew about M-PESA », CGAP Technology Blog, CGAP, Washington, novembre.

*Alexandre C., Mas I. et Radcliffe D. (2011), « Regulating New Banking Models That Can Bring Financial Services to All », *Challenge Magazine*, vol. 54, n° 3, mai-juin, p. 116-134.

Almazan M. (2010), « Beyond Enablement: Harnessing Government Assets and Needs », mémorandum écrit pour le Global Savings Forum, Bill and Melinda Gates Foundation, Seattle, novembre.

Alvarez G.-Z. (2010), « Turbocharging the Client Proposition through Proximity: Agent Banking in Latin America », mémorandum écrit pour le Global Savings Forum, Bill and Melinda Gates Foundation, Seattle, novembre.

Banque mondiale (2011), « An Analysis of Trends in the Average Total Cost of Migrant Remittance Services », *Remittance Prices Worldwide*, vol. 3, novembre, p. 1-6.

*Baptista P. et Heitmann S. (2010), « Unleashing the Power of Convergence to Advance Mobile Money Ecosystems », rapport, SFI et Harvard Kennedy School, Washington et Cambridge, MA.

Boris K. (2011), « [Payment Terminals Do Not Want to Die Off] », billet de blog en russe, Digit.ru, 22 novembre – http://www.digit.ru/opinion/20111122/386574218.html.

Bruett T. et Firpo J. (2009), *Building a Mobile Money Distribution Network in Papua New Guinea*, SFI et Banque mondiale, Washington.

Center for Financial Inclusion (2010), *Glossary of Terms*, version préliminaire, Center for Financial Inclusion, Washington.

CGAP (2010), « Case Study: United Bank Limited Supports Cash Transfer Payments », CGAP, Washington.

CGAP (2011), « Global Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion for the Poor: Toward Proportionate Standards and Guidance », livre blanc préparé par CGAP au nom du Partenariat mondial du G20 pour l'inclusion financière, CGAP, Washington, septembre.

CGAP (s. d.), « Interoperability and Related Issues in Branchless Banking: A Framework », présentation PowerPoint, CGAP, Washington – http://www.cgap.org/gm/document-1.9.56025/CGAP_Interoperability_Presentation.pdf.

Chatain P.-L., Zerzan A., Noor W., Dannaoui N. et De Koker L. (2011), *Protecting Mobile Money against Financial Crimes*, Banque mondiale, Washington.

Davidson N. et Leishman P. (2010), *Building, Incentivizing and Managing a Network of Mobile Money Agents*, Global Savings Forum.

Dolan J. (2009), « Accelerating the Development of Mobile Money Ecosystems », SFI et Harvard Kennedy School, Washington et Cambridge, MA.

Eijkman F., Kendall J. et Mas I. (2010), « Bridges to Cash: The Retail End of M-PESA », *Savings and Development*, vol. 34, n° 2 – http://ssrn.com/abstract=1655248.

*Frankiewicz C. et Churchill C. (2011), *Making Microfinance Work: Managing Product Diversification*, BIT, Genève.

Gencer M. et Ranck J. (2011), « Advancing the Dialogue on Mobile Finance and Mobile Health », version préliminaire, Country Case Studies, mHealth Alliance.

GSMA (2009), *Mobile Money for the Unbanked: Annual Report 2009* – http://www.gsma.com/developmentfund/wp-content/uploads/2012/03/annualreport200927.pdf.

Ivatury G. (2006), « Using Technology to Build Inclusive Financial Systems » *in* Matthäus-Maier I. et von Pischke J.-D. (dir.), *New Partnerships for Innovation in Microfinance*, p. 147-172, Springer, Berlin.

Jack W. et Suri T. (2010), *The Economics of M-PESA: An Update*, Georgetown University, Washington.

*Kendall J., Machoka P., Maurer C. et Veniard B. (2011), « An Emerging Platform: From Money Transfer System to Mobile Money Ecosystem », *School of Law Research Paper 2011-14*, University of California, Irvine.

Kumar K. (2011), « Banks Have Some Good News … Are They Listening? », billet de blog, CGAP Technology Blog, CGAP, Washington, 21 septembre.

*Kumar K., McKay C. et Rotman S. (2010), « Microfinance and Mobile Banking: The Story So Far », Focus Note, n° 62, CGAP, Washington, juillet.

Lahaye E. (2011), « Rural Finance: Let's Crack the Nut! », billet de blog, CGAP Microfinance Blog, CGAP, Washington, 16 août.

Lehman J. (2010), « Operational Challenges of Agent Banking Systems », mémorandum écrit pour le Global Savings Forum, Bill and Melinda Gates Foundation, Seattle, novembre.

Mas I. (2008), « Being Able to Make (Small) Deposits and Payments, Anywhere », Focus Note, n° 45, CGAP, Washington.

Mas I. (2009), « The Economics of Branchless Banking », *Innovations*, vol. 4, n° 2, p. 57-75 – http://ssrn.com/abstract=155(2750).

Mas I. (2010a), « Banking for the Poor: State-of-the-Art Financial Offerings for the Developing World », *The International Economy*, automne, 14 novembre – http://ssrn.com/abstract=170(9164).

Mas I. (2010b), « Savings for the Poor: Banking on Mobile Phones », *World Economics*, vol. 11, n° 4 – http://ssrn.com/abstract=1663954 ou http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1663954.

Mas I. (2010c), « The Utility of Retail Payments in Addressing the Financial Inclusion Gap in Developing Countries », *Lydian Payments Journal*, vol. 1, novembre – http://ssrn.com/abstract=169(4867).

*Mas I. et Almazan M. (2010), « Transactional Models to Bank the Poor », *The American Banker*, édition du 15 novembre.

* Mas I. et Almazan M. (2011), « Banking the Poor through Everyday Stores », *Innovations* 6 (1, Printemps) – http://ssrn.com/abstract=1719580.

*Mas I. et Ivatury G. (2008), « Early Successes in Branchless Banking », Focus Note, n° 46, CGAP, Washington.

*Mas I. et Kumar K. (2008), « Banking on Mobiles: Why, How, for Whom? » Focus Note, n° 48, CGAP, Washington.

Mas I. et Radcliffe D. (2010), « Mobile Payments Go Viral: M-PESA in Kenya », *Capco Institute's Journal of Financial Transformation*, n° 32, p. 169.

Mas I. et Rotman S. (2008), « Going Cashless at the Point of Sale: Hits and Misses in Developed Countries », Focus Note, n° 51, CGAP, Washington, décembre.

*Mas I. et Kumar K. (2008), « Banking through Networks of Retail Agents », Focus Note, n° 47, CGAP, Washington.

Mylenko N. *et al.* (2009), *Financial Access 2009*, Banque mondiale, Washington.

Pickens M. (2010), « Where Will the Next Mobile Money Innovation Come From? », billet de blog, CGAP Technology Blog, CGAP, Washington, 18 novembre.

Pickens M. (2011), « Which Way? Mobile Money and Branchless Banking in 2011 », billet de blog, CGAP Technology Blog, CGAP, Washington, 9 mars.

Qiwi Channel (2011), « [NAUET Summarizes 2010 on Vimeo] » vidéo en russe sur Vimeo, 30 mars 2011 – http://vimeo.com/2169(7639).

Rotman S. (2010), « An Alternative to M-PESA? Orange and Equity Bank Launch Iko PESA », billet de blog, CGAP Technology Blog, CGAP, Washington, 6 décembre.

Rotman S. (2011), « So Where Are We in the Link between G2P and Financial Services? », billet de blog, CGAP Technology Blog, CGAP, Washington, 28 juillet.

Veniard C. (2010), « How Agent Banking Changes the Economics of Small Accounts », mémorandum écrit pour le Global Savings Forum, Bill and Melinda Gates Foundation, Seattle, novembre.

Chapitre 13

Au-delà des produits : offrir des expériences client intégrées grâce à la téléphonie mobile

Ignacio MAS

Les quatre chapitres précédents ont abordé les produits financiers et les différents moyens dont disposent les institutions financières pour les fournir. Dans le présent chapitre, nous allons défendre l'idée selon laquelle, pour être utiles aux consommateurs, tous ces produits doivent être intégrés dans un outil de planification financière. L'utilisation de l'ensemble des services financiers devrait logiquement découler d'une volonté du client d'organiser ses flux de trésorerie en fonction de ses besoins actuels et futurs.

Les services financiers ne sont pas une fin en soi – un service financier complet consiste à proposer aux clients différentes options leur permettant d'atteindre leurs objectifs. Un exemple d'objectif pourrait être celui d'acheter une moto. Le client pourrait y parvenir en mettant de côté de l'argent, en empruntant le montant restant et en le remboursant au fil du temps. Cela laisse penser que la façon la plus utile de proposer des services financiers devrait être en rapport avec les objectifs des clients, avec différentes options financières proposées de manière cohérente afin que les clients soient en mesure de choisir la solution qui leur convient le mieux, ou bien de composer leur propre combinaison de solutions. De cette manière, le service va au-delà des éléments constitutifs des services financiers et devient une solution globale pour les clients, leur permettant non seulement de choisir, mais aussi de se constituer leur propre ensemble de services en fonction du contexte dans lequel ils évoluent et de leurs besoins spécifiques.

Pour profiter pleinement des offres de services financiers qui lui sont proposées, le client doit se sentir impliqué dans la gestion de ses finances. Le téléphone mobile, cet objet personnel connecté qui nous accompagne partout, offre une occasion unique pour concevoir les services financiers sur le mode d'une conversation entre le client et l'institution financière.

Le principal défi à surmonter pour concevoir ce type de solutions élargies et flexibles réside dans le développement d'une interface utilisateur de téléphonie mobile qui soit intuitive et facile d'accès. Une interface utilisateur bien conçue incite les clients à découvrir et à essayer de nouveaux services de leur propre initiative et sans qu'ils aient besoin d'être guidés pour ce faire ; elle invite les clients à révéler au prestataire davantage d'informations sur eux-mêmes et permet, grâce à son aspect convivial, de fidéliser la clientèle et d'offrir des opportunités en termes de ventes croisées et de diversité de possibilités d'image de marque produit.

Avec les plateformes de services bancaires mobiles d'aujourd'hui, la proposition de valeur liée au fait de garder de l'argent sous forme électronique et d'utiliser davantage les paiements numériques reste encore faible. Les services bancaires mobiles sont conçus dans une optique de rapidité (compensation en temps réel) et de liquidité (les milliers de marchands auprès desquels les clients peuvent effectuer des encaissements et des décaissements). Il s'agit de *liquidités disponibles* (un porte-monnaie mobile immédiatement disponible) et de « cash to go » (transferts d'argent de personne à personne et paiement de factures). Mais les services bancaires mobiles sont un outil flexible pouvant non seulement servir à *effectuer des paiements instantanés* mais aussi aider à se constituer des réserves allouées pour des paiements à effectuer dans le *futur*. L'épargne et le crédit permettent de décaler les dépenses. Par conséquent, l'épargne et le crédit sont un prolongement logique des services de paiements.

Le présent chapitre se compose de trois sections. La première section décrit la nécessité de mettre la gestion financière personnelle au cœur des propositions de services financiers. Elle plaide en faveur de l'intégration des formes de schémas mentaux et d'astuces psychologiques d'autodiscipline dont font usage de façon informelle les personnes qui ont recours aux services financiers formels. La deuxième section s'attache à décrire les éléments de base d'une plateforme de prestation de services financiers mobiles et souligne le rôle de l'interface utilisateur en tant que lien essentiel entre la représentation mentale de l'argent qu'a le client et la représentation numérique qui est matérialisée par les services financiers formels. La troisième section illustre comment un service financier mobile intégré qui répond à un large éventail de besoins pourrait être conçu, tout simplement en transformant des économies à court terme en un ensemble de flux de trésorerie et en fournissant une variété d'options pour disposer immédiatement de liquidités. En améliorant la compréhension des profils financiers des clients, un tel service devrait permettre aux prestataires d'augmenter dans la foulée le montant des avances accordées aux clients.

Ce chapitre intéressera les acteurs du secteur des services financiers mobiles désireux de construire une proposition à plus forte valeur ajoutée pour remédier au faible taux d'adoption, et surtout d'utilisation, des clients, qui sont ceux de nombreux systèmes bancaires mobiles actuels. Les autorités réglementaires pourront également noter les effets potentiellement invalidants du fait de définir de façon étroite les prestataires de services financiers en fonction de gammes étroites de produits – services de paiement, stockage de monnaie électronique, octroi de crédit, services bancaires et ainsi de suite.

Mettre la gestion financière personnelle au cœur des propositions de services financiers

Mettre de l'argent de côté pour des dépenses prévues ou pour se constituer une réserve pour les mauvais jours est difficile lorsque l'on est pauvre et que l'on a l'impression d'avoir un nombre incalculable de choses qu'il faudrait acheter dès que possible. En planifiant leurs objectifs d'épargne, les pauvres doivent effectuer des choix délibérés, décider à quelles dépenses ils doivent renoncer et comment accumuler des actifs au fil du temps. Dans cette section, nous examinons la psychologie de l'épargne et nous essayons de comprendre comment les pauvres définissent et se fixent des objectifs en termes de dépenses et de revenus et comment ils utilisent différents instruments d'épargne pour atteindre ces objectifs.

Les aspects psychologiques de l'épargne et la définition d'objectifs

Les notions d'objectifs de dépenses sont très variables selon les personnes. Certains objectifs sont explicites – l'exemple typique étant celui des frais de scolarité à payer au début de chaque année scolaire : il y a alors un montant précis à payer et une échéance tout aussi précise – nous les appellerons donc des *objectifs*. Mais souvent les objectifs représentent avant tout des aspirations et ne s'accompagnent pas d'un délai précis, comme cela peut être le cas pour un achat de moto, de maison « en dur » ou d'un lopin de terre. Il s'agit d'une volonté clairement affichée mais qui ne s'accompagne d'aucun plan précis – nous appellerons ce cas de figure des *intentions*. La principale différence entre un objectif et une intention est le fait d'allouer des montants pour l'objectif spécifique fixé.

Objectifs et intentions s'inscrivent dans un continuum et les objectifs peuvent très bien basculer de catégorie. Les objectifs peuvent être réexaminés en fonction des circonstances, ainsi le fait d'abonder un fonds d'urgence pour des dépenses imprévues de santé ou des funérailles peut ressembler davantage à une intention (aucun montant cible spécifique, pas de calendrier précis pour son utilisation), mais se transforme en objectif

très concret dès que quelqu'un tombe malade ou décède. Si l'épargne devait servir à l'achat d'une bicyclette mais que le toit se met à fuir, mon objectif va changer et portera sur la réparation du toit. En d'autres termes, certains objectifs doivent être compris comme des indicateurs des catégories de dépenses potentielles. Un individu peut être tout à fait clair sur le *type* de dépenses auxquelles il souhaite destiner son épargne, alors que pour un observateur ces objectifs paraîtront fluctuants.

La question qui se pose alors est de savoir de quelle manière se fait l'affectation des instruments d'épargne à des (catégories) d'objectifs. Il s'agit d'analyser les tensions entre trois dimensions clés :

• *Liquidité ou discipline financière* : la liquidité permet d'avoir la souplesse nécessaire pour répondre à des évolutions d'objectifs et de circonstances, par exemple en étant en mesure de disposer rapidement d'un montant d'épargne en cas d'urgence ou lorsque l'on rencontre une bonne opportunité d'investissement. Les épargnants savent cependant que si l'argent est trop facilement accessible, ils sont constamment tentés de le dépenser. Épargner et conserver son épargne devient alors une décision active qui doit être réexaminée chaque fois qu'une occasion de dépense se présente. Ces petites décisions qui empêchent d'épuiser son épargne peuvent s'avérer fastidieuses, et une fois que la fatigue s'installe, la maîtrise de soi se volatilise. La discipline passe donc par le fait de rendre plus difficile de revenir sur des décisions d'épargne passées, de fixer les montants et la fréquence à laquelle l'épargnant va renoncer à des dépenses courantes pour mettre de l'argent de côté (ce qui s'appelle la « discipline d'épargne »), ainsi qu'à limiter les occasions où l'épargnant pourrait décider de faire main basse sur ses économies pour couvrir des dépenses courantes (« discipline budgétaire »).

• *Certitude ou surprise* : les épargnants veulent avoir la certitude que l'argent qu'ils ont mis de côté apparaît au solde de leur compte et est conservé de manière sûre. Ils aspirent à être en mesure de vérifier à tout moment à combien se monte leur épargne (d'où la popularité des livrets d'épargne et des solutions mobiles permettant de vérifier le montant du solde), et ils veulent savoir à quel rendement ils peuvent s'attendre. D'autre part, les gens aiment aussi être surpris par le montant de l'épargne qu'ils ont réussi à mettre de côté, sentir la joie de casser sa tirelire (qu'elle soit réelle ou virtuelle). Les épargnants peuvent aussi être ouverts à avoir un effet de surprise positif dans leur épargne, que ce soit en investissant dans des systèmes à rendement plus élevé, quoiqu'incertains, ou en participant à un mécanisme de loterie. Si la sécurité instaure la confiance, prévoir un élément de surprise peut véhiculer des attentes positives sur l'avenir et peut s'avérer plus motivant.

• *Confidentialité ou statut social* : les individus peuvent avoir une forte préférence pour une forte confidentialité sur les montants épargnés étant donné la pression sociale au partage. Inversement, épargner de manière publique contribue à renforcer l'engagement à épargner régulièrement, ce que les membres trouvent particulièrement important, et peut être utilisé comme signe de réussite ou pour revendiquer un certain statut social.

Le choix de l'instrument d'épargne dépendra donc de la nature de l'objectif en question. Les frais de scolarité que chacun doit acquitter d'une manière ou d'une autre peuvent faire l'objet d'une épargne à travers un mécanisme qui implique plus de discipline et moins de liquidités, plus de certitude et davantage de contact social. Un plan d'épargne au niveau du village pourrait répondre à ces critères. L'épargne destinée à l'achat d'une moto comme bien aspirationnel pourrait se faire à travers un mécanisme d'épargne qui implique davantage de liquidités et moins de discipline (l'objectif va peut-être changer après tout), plus de surprise (un pari est pris dessus), et moins de confidentialité (l'objectif de travailler pour s'acheter une moto est déclaré et assumé). L'achat de quelques cochons pourrait répondre aux mêmes critères.

Les mécanismes informels d'autodiscipline

Les épargnants mettent en œuvre un grand nombre de mécanismes informels de renforcement de l'autodiscipline, dont quelques-uns sont détaillés ci-dessous.

• La *fragmentation* de l'épargne à travers multiples cagnottes, en attribuant à chacune d'entre elles un objectif clair. Une association mentale étroite établie entre les objectifs d'épargne et les instruments (par exemple, « les chèvres serviront à payer les frais scolaires et les uniformes et la tontine servira à acheter une machine à coudre ») contribue à ne pas perdre de vue les objectifs d'épargne (vous vous rappelez de l'avenir de vos enfants chaque fois que vous voyez les chèvres) et rend plus difficile le fait de justifier lorsqu'on est tenté de puiser dans ces économies pour assouvir un caprice du moment.

• L'*indivisibilité* des cagnottes individuelles pour empêcher les pillages occasionnels. Les individus constituent souvent une épargne sous la forme de bijoux en or plutôt que de pièces d'or, ils transforment une liasse de billets de faible valeur en quelques billets de plus grande valeur, et ils achètent d'abord des poules, puis des chèvres puis des vaches. Certains pourraient être tentés de prendre un billet d'un dollar de sous le matelas ou de sacrifier un poulet pour assouvir un caprice du moment, mais tout le monde hésiterait à dépenser un billet de cent dollars ou de vendre une vache sans avoir une bonne raison. Le fait de puiser dans un produit d'épargne de grande valeur s'accompagne de sentiments de culpabilité plus marqués.

• L'*étiquetage mental* dans des catégories générales d'épargne, par exemple en établissant une distinction nette entre l'épargne et les investissements, ou parler de patrimoine pour désigner certaines formes d'épargne. Ces éléments sont tous des actifs *non consommés* mais parler d'investissement ou de patrimoine supprime l'idée que ces actifs pourraient être utilisés pour répondre à des besoins de la vie quotidienne. Il s'agit d'accentuer ces distinctions en y attribuant différentes attentes, par exemple en s'attendant à obtenir des rendements plus élevés avec des investissements (et, par conséquent, d'accepter aussi des risques plus élevés).

• Conférer à l'épargne une *signification et des contraintes sociales*. Les gens essayent souvent d'ajouter une dimension sociale à leur épargne pour accentuer les enjeux liés au fait de ne pas épargner ou même de vivre au-dessus de ses moyens. Cela passe par exemple par la pression sociale comme incitatif pour épargner sur une base régulière à travers des groupes d'épargne communautaires ou en affichant ses économies publiquement et les rattachant au statut social.

Le résultat final est un traitement compartimenté, et presque ritualisé, de l'épargne, où les processus mentaux inconscients se substituent aux processus conscients.

Le problème des banques : des produits inflexibles

Les banques structurent généralement leurs offres de marché de masse en se basant sur quelques produits standards. Leur stratégie de communication auprès des clients consiste principalement à expliquer à ces derniers quand, pourquoi et comment utiliser chaque produit. Cela fonctionne bien avec les personnes qui sont salariées dans le secteur formel et qui bénéficient de flux de revenus plus importants, réguliers et stables. Les produits comportant une structure rigide de paiements dans le temps (que ce soit un échéancier de prêt, des cotisations régulières à une pension de retraite ou un dépôt à terme) sont faciles à analyser dans le contexte de ces types de revenus.

Mais les personnes travaillant dans le secteur informel doivent faire face à un nombre absolument déconcertant de risques parce qu'ils ne bénéficient pas d'un flux de revenus régulier et sûr. Les pauvres ont naturellement plus de mal à réaliser leurs objectifs et ont davantage besoin d'être aidés. Mais les produits standards proposés par les banques sont rarement utiles à ces derniers et ne sont pas considérés comme pertinents. Les banques pourraient proposer une plus grande diversité de produits ou des conditions plus souples aux personnes pauvres du secteur informel, mais cela rendrait leur service compliqué à commercialiser, à vendre et à gérer. Au lieu de cela, elles en reviennent au produit unique, le compte courant fourre-tout, or celui-ci n'est tout simplement pas adapté au modèle mental de ces clients en termes d'argent et de discipline.

Plutôt que de confronter les personnes pauvres à un barrage de produits financiers distincts, chacun assorti de son propre ensemble de conditions et règles, il faudrait leur proposer une solution ou expérience client globale cohérente permettant d'estomper les frontières entre les différents produits constitutifs. Que ce soit en fournissant des services de paiement électronique, d'épargne ou de crédit, l'objectif est de permettre aux clients d'acheter des choses auxquelles ils aspirent. Nous avons également besoin d'estomper la frontière entre services financiers formels et informels en y apportant ces éléments d'autodiscipline, de pression sociale et de capital social qui sont actuellement si utiles à ces personnes. De manière plus

basique encore, la présentation de services financiers mobiles en tant que moyen de planification des dépenses passe par une confusion des notions d'épargne et de consommation : « Achetez cette bicyclette que vous convoitez depuis si longtemps » peut être autant un appel à la consommation qu'à l'épargne puisqu'acheter la bicyclette implique d'éviter d'acheter d'autres produits (censés être moins importants) dans l'intervalle. C'est pourquoi la capacité de planifier est au cœur du problème de l'épargne.

Une expérience intéressante

Le projet le plus ambitieux à ce jour à cet égard est le modèle de *services bancaires pour les pauvres* de KGFS en Inde (voir encadré 13.1). La stratégie de KGFS passe par la mise en œuvre de produits et de services personnalisés à forte dimension humaine et des recommandations de produits basées sur une analyse réfléchie des moyens de subsistance et du portefeuille d'actifs des épargnants. Le fait de fournir des services personnalisés et à forte dimension humaine aux personnes les plus pauvres peut sembler paradoxal, mais KGFS part du principe que l'approche des banques privées vaut aussi bien pour les personnes très fortunées (qui ont à faire des choix complexes en matière de gestion du patrimoine) que pour les personnes très pauvres (qui ont à faire des choix vitaux en matière de gestion des risques). Ce sont les gens comme vous et moi, situés à mi-chemin entre ces deux extrêmes, qui se sentent suffisamment bien servis en effectuant leur choix dans un menu de produits bancaires prêts à l'emploi.

Construire un canal à forte dimension humaine en vue d'atteindre des millions de personnes pauvres est une proposition coûteuse, impliquant un investissement soutenu dans la formation du personnel. La qualité de services fournis dans le cadre d'un modèle centré sur le personnel risque d'être inconstante au fur et à mesure de sa croissance, car plus difficile à mesurer, et le modèle lui-même risque d'être dominé par des indicateurs financiers. Ce chapitre cherche à visualiser ce à quoi ressemblerait un modèle *virtuel* de KGFS, c'est-à-dire un modèle qui atteigne le même niveau d'assistance à la clientèle tout en réservant une place plus importante au « self-service » et à l'interaction à distance.

Encadré 13.1

Le fonds IFMR en Inde

Depuis 2008, un nouveau modèle de microfinance connu sous son nom de franchise Kshetriya Gramin Financial Services (KGFS) a été testé dans trois régions rurales reculées d'Inde. Sponsorisé par IFMR Trust, KGFS s'est fixé pour objectif de fournir une gamme complète de services financiers à l'ensemble des personnes et des entreprises dans une zone prédéfinie. Les activités de chaque organisation franchisée sont limitées à environ deux et trois districts ruraux contigus d'une population totale comprise entre 4 et 5 millions

de personnes. Chaque succursale est chargée de comprendre et de répondre aux besoins financiers des quelque 10 000 personnes et 2 000 ménages vivant dans la zone qu'elle dessert. Son travail commence par une évaluation de bien-être financier qui consiste à recueillir des données à l'échelle de ménages par le biais de visites à domicile. Ces données sont ensuite saisies dans une série de formules prédéfinies visant à faciliter l'analyse. Sur la base de cette évaluation, les employés sur le terrain (appelés « gestionnaires de patrimoine ») recommandent une combinaison adaptée de produits financiers pour chaque ménage. Chaque unité de KGFS est « agnostique » en termes de produits, et apporte des conseils aux clients sur la bonne combinaison de services d'épargne, de crédit, d'assurance et de retraite qui sont adaptés aux besoins précis du ménage en question au moment donné. Les évaluations et les recommandations en termes de bien-être financier sont mises à jour sur une base régulière étant donné que les besoins des ménages évoluent.

Pour réaliser cette vision, il est nécessaire de disposer de la capacité de proposer une gamme complète de services. KGFS vise principalement à assurer une présence sur le terrain, de type *front-end* et à établir des relations de proximité avec les clients. Les membres du personnel rendent visite aux ménages pour effectuer des évaluations et apporter des conseils financiers, alors que les services sont fournis uniquement au sein des succursales, situées à distance de marche de l'ensemble des ménages de la zone desservie. Les intéressements du personnel et de la direction sont orientés sur la compréhension et la réponse aux besoins de la population et non sur la livraison de produits.

KGFS a établi des partenariats avec un certain nombre de banques commerciales, de caisses de retraite, de maisons de courtage et d'organismes d'assurance. Un service central (partagé) de conception de produits procure et conçoit les produits appropriés. KGFS fait le gros du travail qui consiste à étendre les services aux zones rurales reculées, trouver de nouveaux clients et effectuer les opérations. Néanmoins, la plupart des services sont contractuellement fournis aux clients par les véritables prestataires (les grandes institutions financières partenaires). Ce type d'arrangement est nécessaire pour être en mesure de proposer une gamme complète de services qui soit constamment ajustée mais KGFS est également d'avis qu'une plus grande institution financière spécialisée est mieux placée pour gérer les risques systémiques et actuariels qu'une organisation de microfinance de relativement petite envergure. La seule exception à ce modèle est le crédit. Dans la plupart des cas, KGFS propose des prêts issus directement de ses propres ressources. Cela permet de s'assurer que les incitations de KGFS à assurer et à effectuer le suivi des prêts restent intactes et que la relation avec l'institution financière n'est pas seulement celle d'un simple agent de services financiers.

Trois franchises KGFS ont déjà été lancées dans des régions très différentes d'Inde, toutes trois dans des zones rurales très mal desservies, et d'autres franchises sont en cours d'incubation. Les franchises s'adaptent à leur environnement local, mais font partie d'un ensemble lié par une culture et marque communes.

Source : Greg Chen et Steve Rasmussen, CGAP.

La prestation de services financiers sur des plateformes mobiles

À quoi pourrait ressembler un système financier complètement inclusif ? Nous pouvons deviner certains éléments constitutifs des solutions envisageables en analysant celles qui ont été couronnées de succès dans différents secteurs connexes. Dans l'encadré 13.2, deux facteurs de réussite ou leçons sont attribués à chacun des éléments suivants : microfinance, finance informelle, monnaie électronique, téléphonie mobile et Internet.

Encadré 13.2

Quels sont les facteurs de réussite dans les secteurs adjacents ?

Les réussites dans le domaine de la microfinance sont nombreuses et variées, mais deux facteurs communs se retrouvent dans l'ensemble d'entre eux. Le premier de ces facteurs est l'importance de la *proximité* : chaque prestataire a trouvé des façons de se rapprocher physiquement des clients qu'il souhaitait desservir. Le second facteur est la *simplicité* : ils ont misé sur la rationalisation du mix produit et la standardisation des fonctionnalités.

L'argent électronique suscite de grands espoirs comme nouvelle plateforme de l'inclusion financière, à la suite du succès rencontré par M-PESA au Kenya. Une des leçons à retenir est l'importance de maintenir l'avantage compétitif du réseau de paiement électronique : *rendre la conversion en espèces et d'espèces* facile et fiable. L'autre leçon importante à retenir est que la rentabilité des services financiers ne doit pas provenir uniquement du crédit : les clients ont une *disposition à payer* substantielle pour certains types de services de paiement qui sont coûteux ou peu pratiques à réaliser actuellement par d'autres voies.

La croissance effrénée de la téléphonie mobile, même dans les pays les plus pauvres, a prouvé la puissance de deux moteurs supplémentaires de la demande. Le premier est l'*immédiateté* du service, qui est inhérente à la technologie : être capable de communiquer ici et maintenant, sur simple demande. Le second moteur, le fait de casser les *barrières de prix*, est imputable au passage au prépaiement : les montants des recharges sont très peu élevés (pouvant être aussi faibles que 0,20 USD) et les frais fixes et les engagements d'utilisation sont supprimés.

Grâce à Internet, nous avons découvert deux nouvelles sources clés de la valeur ajoutée, liées à la numérisation de services. La première est la transformation d'un ensemble d'offres de services individuels en une *solution client* plus complète, plus conviviale et personnalisable. La seconde est l'*information client* qui peut être collectée à partir des opérations que les utilisateurs effectuent ou de leurs interactions avec le service ; celle-ci peut être ensuite utilisée pour adapter les produits et optimiser l'expérience client.

Les services de gestion financière informelle utilisés par les clients dans leur vie quotidienne présentent deux caractéristiques qui les distinguent des services normalement conçus par les banques. D'abord, ils *brouillent les frontières* entre l'épargne, le crédit et l'assurance (par exemple, les groupes à dominante d'épargne ou les prêts d'argent entre amis). Deuxièmement, ils utilisent une série de *mécanismes d'autodiscipline* au-delà des simples engagements contractuels

de durée (fragmentation des opérations financières par finalité, indivisibilité du véhicule d'épargne, développement de réflexes en termes d'épargne, pression sociale et attribution d'une valeur sociale/familiale).

Relions maintenant tous les mots-clés soulignés : pour résoudre le problème de l'inclusion financière, tout ce que nous devons faire est de proposer une expérience client qui : (1) combine les caractéristiques de l'épargne, du crédit et de l'assurance et offre une variété d'outils d'autodiscipline ; (2) soit gérable par le client au sein d'un cadre facile d'utilisation, logique et cohérent ; (3) soit fourni au fur et à mesure des besoins des clients ; et (4) offre des options pratiques et locales de liquidité.

L'immense ampleur du besoin d'inclusion financière, à une époque où 70 % des ménages dans les pays en développement sont non bancarisés, réclame des solutions pour le moins radicales. Il nous faut surmonter des obstacles en termes d'*accès* (l'infrastructure du dernier kilomètre), de *pertinence* (produits et services adaptés) et de *facilité d'utilisation* (solution client conviviale et intuitive).

Ce qui rend ces problèmes particulièrement difficiles, c'est qu'ils ne peuvent pas être considérés séparément ou abordés de manière séquentielle. Ces trois aspects doivent converger au niveau du marketing pour répondre aux trois questions principales que les clients vont se poser, à savoir : (1) qu'est-ce que c'est et à quoi ça sert ? ; (2) pourquoi devrais-je l'utiliser et quels en sont les avantages ? ; et (3) comment ça marche et à quelle fin puis-je l'utiliser ?

Éléments d'une proposition de services financiers mobiles

Nous pouvons distinguer trois éléments de base d'une proposition de services financiers mobiles. Tout d'abord, une infrastructure est nécessaire pour *échanger* des espèces contre de la valeur électronique (le plus souvent, des succursales et des GAB). Il ne s'agit pas de services bancaires en tant que tels, mais de permettre un simple échange entre deux formes d'argent, tout comme l'on peut échanger des billets contre des pièces. Cela permet cependant aux clients de combiner facilement les différentes formes sous lesquelles ils perçoivent leurs revenus, conservent leur argent et le dépensent. Il faut un réseau beaucoup plus dense et économique de points d'encaissement/décaissement de façon à permettre aux clients de les intégrer dans leurs habitudes quotidiennes. Ces points de service doivent être situés près du lieu de résidence ou de travail des clients, dans des environnements de vente au détail enclins à servir les personnes pauvres et proposant à la fois des services de dépôt et de retrait sur de petits montants.

L'approche la plus prometteuse est de faire participer des magasins du quotidien comme points d'encaissement/décaissement, où les clients peuvent acheter et vendre de la monnaie électronique contre des espèces

(dans le cadre d'opérations de retrait et de dépôt, respectivement), un peu à la manière de ce que ces boutiques feraient en vendant du riz en échangeant une partie de leur stock de riz contre une partie du stock d'espèces de leurs clients. Cela peut être sécurisé en faisant en sorte que les magasins opèrent sur une base entièrement prépayée (qu'ils disposent des soldes en espèces et en valeur électronique) et que les opérations électroniques entre les magasins et leurs clients soient autorisées de façon sécurisée en temps réel par le biais d'un réseau de communication numérique.

Deuxièmement, un écosystème de paiements numériques est nécessaire pour permettre de rendre la monnaie électronique directement utile aux personnes, en permettant un *transfert* facile de la valeur de manière électronique. Il s'agit d'un moyen plus pratique que les espèces pour effectuer des paiements d'un montant plus élevé (puisque détenir les espèces présente un risque important), des paiements à distance (puisque transporter l'argent est coûteux), des paiements professionnels (puisque les paiements en espèces ne laissent pas de traces comptables), et pour éviter de se rendre dans des points de vente sans surveillance (au risque de pannes des distributeurs de billets). Au fil du temps, les paiements électroniques en viennent à être naturellement considérés comme étant de plus en plus pratiques pour les petites opérations quotidiennes en face-à-face (par exemple, dans les magasins de détail) entre des personnes qui détiennent de la monnaie électronique et souhaitent éviter les tracas liés aux opérations de conversion.

Nous devons trouver des mécanismes permettant d'inciter davantage de paiements de l'économie informelle à se faire par voie électronique, par exemple pour le travail journalier ou la vente de biens ou services, afin d'avoir un maximum de personnes en situation de *détention* de monnaie électronique. C'est une méthode d'accès plus directe que celle qui consiste à passer par des distributeurs d'argent. L'une des priorités devrait consister à faire passer les *sources* au numérique plutôt que de chercher à rendre l'utilisation de la monnaie électronique plus pratique, comme cela découlera naturellement de cette première étape, et dans cet ordre. La deuxième priorité consiste à connecter tous les comptes et portefeuilles électroniques au sein d'un seul et unique réseau interconnecté : personne ne doit rester isolé. Il s'agit de catalyser et d'accélérer la transition du système historique de paiement en espèces vers de nouvelles plateformes de paiement électroniques interconnectées.

Enfin, il s'agit de créer un ensemble de services financiers qui cartographie simplement et directement les modèles conceptuels qu'ont les gens de leur argent. Ces services permettent aux individus de *planifier* les moyens de réaliser leurs objectifs de dépenses et d'investissements et de gérer certains risques. Si les fonctions d'échange et de transfert fonctionnent d'autant mieux qu'elles sont plus immédiates, la planification quant à elle se met en place, par définition, au fil du temps.

Développer une plateforme qui instaure un équilibre entre spécialisation et portée

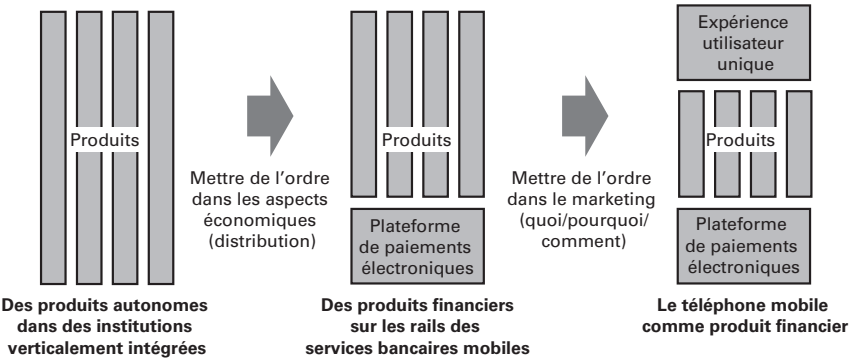
Afin de réussir la mise en place de ces éléments, il est nécessaire de développer une infrastructure coûteuse et une chaîne de prestation de services complexe. Il est nécessaire de revoir la structure des institutions et la chaîne de valeur dans le cadre de laquelle les services financiers sont proposés sur le marché de masse des populations pauvres des pays en développement. La plupart des institutions financières n'ont ni la structure de coûts appropriée pour atteindre un effet d'échelle, ni les capacités de commercialisation permettant de répondre aux divers besoins des clients. L'encadré 13.1 montre schématiquement la trajectoire qui doit être empruntée à cette fin.

Aujourd'hui, la plupart des institutions de microfinance au service des pauvres ont tendance à proposer un nombre limité de produits (et souvent un seul, par exemple un crédit collectif ou un compte épargne ordinaire) par le biais d'une structure de livraison exclusive (ils gèrent leurs propres points d'encaissement/décaissement, trésorerie, placements, notation de crédit, recouvrement, etc.). De nombreuses interventions à l'appui de l'inclusion financière passent par la création de nouvelles institutions non connectées et intégrées verticalement dans des zones mal desservies ou non desservies. Ces institutions sont souvent animées par une mission et développent une grande affinité et proximité avec leurs clients cibles. Mais, en combinant toutes les fonctions (certaines évolutives, d'autres non) dans une structure unique, ces institutions ont tendance à avoir des coûts unitaires très élevés, et leurs systèmes et procédures ne sont pas en mesure de faire face correctement à une expansion géographique.

La spécialisation des institutions permet généralement d'atteindre un équilibre souhaitable entre une relation personnalisée avec le client et une portée étendue. L'une des approches, illustrée sur la figure 13.1, consiste à séparer l'exploitation de la plateforme de paiement de base du développement et de la commercialisation des services financiers à forte valeur ajoutée pris en charge par cette plateforme. Le bloc qui correspond à la *plateforme de paiement électronique* dans la figure 13.1 fait référence aux fonctions d'*échange* et de *transfert* décrites ci-dessus. Ce service peut être fourni par les grandes banques par le biais de commutateurs interopérables ou par des opérateurs de réseaux mobiles (ORM) dans le cadre de systèmes de monnaie électronique.

Il est possible que, dans un premier temps, ces opérateurs exploitent ces plateformes en boucle fermée, mais, au fil du temps, on peut s'attendre à ce qu'elles s'ouvrent à un écosystème d'institutions financières spécialisées souhaitant proposer un ensemble de services plus complet à leurs clients. Ces institutions spécialisées adossées à des plateformes évolutives pourraient fonctionner comme des *banques virtuelles* parce qu'elles accepteraient les dépôts de leurs clients et leur rendraient de la valeur par le biais des plateformes externes de paiements électroniques. N'ayant plus

Figure 13.1 – *Une perspective de plateforme*



à gérer les questions opérationnelles de manipulation des espèces et les réseaux de paiement électronique, elles seraient en mesure de se concentrer davantage sur le marketing et le développement de produits, tout en développant par ce biais des relations plus fortes et plus riches avec leurs clients.

Créer une expérience utilisateur unique

Cette séparation des fonctions pourrait beaucoup contribuer à créer une base économique plus solide pour les prestataires de services financiers. Cependant la variété de services proposés dans le cadre de cette approche présente en soi un important défi en matière de marketing. Communiquer sur les *fonctions* de chaque produit (caractéristiques et modalités), les *raisons* ou les circonstances dans lesquelles ils pourraient s'avérer pertinents pour les clients (avantages) et la *manière* dont ils peuvent être utilisés (procédures) exige de susciter un important intérêt chez les clients pauvres, ce qui constitue une tâche difficile pour les prestataires, et, même si ces derniers y parviennent, ils peuvent ne pas être en mesure d'en supporter le coût.

Il est nécessaire de créer un cadre simple permettant aux clients de découvrir, d'en apprendre plus et de gérer un ensemble diversifié de services. Cette approche est illustrée par le bloc *expérience utilisateur unique* du côté droit de la figure 13.1. Les clients peuvent accéder à de nombreux produits et services, mais tous sont présentés et gérés d'une manière transparente et cohérente, à travers des interfaces communes.

Il faut noter que nous parlons ici d'une expérience utilisateur unique *pour chaque client*, mais différentes catégories de clients pourraient se voir proposer différents services en fonction de leurs données sociodémographiques et de leur niveau de familiarité avec les services financiers. En fait, on pourrait imaginer que les interfaces utilisateur évoluent au fil du temps pour proposer un ensemble plus riche et étendu de services potentiels, en rapport avec les capacités et les besoins financiers croissants des clients.

Le bloc qui correspond à l'expérience utilisateur unique doit tenir compte des éléments suivants :

• une *interface utilisateur* disponible sur les dispositifs d'accès électroniques des clients (mobiles ou web), qui leur permet de trouver et de souscrire aux services et d'interagir avec ceux-ci sur une base de libre-service ;

• un *système de gestion de la relation client* qui permet au prestataire de créer un profil détaillé de chacun de ses clients en fonction de l'historique des interactions par le biais de l'interface utilisateur, ainsi que de toute donnée sociodémographique disponible pouvant être validée à partir de sources externes. Ce système serait aussi doté d'un *moteur d'analyse et de proposition au client* permettant d'évaluer la pertinence de certains services pour les clients (par exemple, la notation de crédit) et de déclencher l'envoi de messages pertinents aux clients (par exemple, pour renforcer leurs objectifs ou proposer un nouveau service que le client est susceptible de rechercher) ;

• un *canal de vente et de service assisté* que les clients peuvent utiliser lorsqu'ils souhaitent interagir avec d'autres. Cela pourrait être une chaîne de magasins dédiés, une force de vente ou un centre d'appels.

Pourquoi la téléphonie mobile ?

L'utilisation des téléphones mobiles paraît prometteuse, en combinaison avec les magasins de détail servant de points de services d'encaissement et de décaissement, pour résoudre le problème de la barrière d'accès. Cette approche présente deux avantages majeurs : (1) elle permet des communications sécurisées *en temps réel* à partir d'emplacements de plus en plus éloignés, ce qui est un facteur clé lorsqu'il s'agit d'instaurer un climat de confiance ; et (2) elle est peu onéreuse et *existe déjà*, réduisant ainsi les coûts de déploiement en comparaison avec d'autres plateformes technologiques.

Les téléphones mobiles sont la clé qui permettra d'ouvrir l'accès, mais aussi d'augmenter le taux d'utilisation. La promotion de l'inclusion financière passe par le fait de développer des expériences client qui aident les clients à planifier et atteindre leurs objectifs, que ce soit en termes de dépenses concrètes prévues ou de « matelas » financier plus fluide. Cela implique deux démarches : (1) collecter des informations auprès des clients concernant leurs objectifs et les délais dans lesquels ils souhaitent les atteindre ; et (2) proposer les différents services financiers disponibles (épargne, crédit, paiements, assurance) adaptés au contexte de ces objectifs.

Ces deux démarches sont difficiles lorsque les interactions avec les clients sont rares et peu cohérentes. Au cours d'un mois donné, un client va généralement entendre une publicité de la banque à la radio ou à la télévision et se rendre une fois en agence, ce qui signifie que les voies de communication sont très limitées et le plus souvent à sens unique. Dans ce contexte, la promotion faite par la banque doit être aussi simple que possible, et donc être axée sur les produits.

Le fait de connecter les banques (ou d'autres prestataires de services financiers) et leurs clients par le biais de la téléphonie mobile présente un fort potentiel pour rendre la relation client-banque beaucoup plus fréquente et interactive.

Une fois cela mis en place, la banque peut commencer à envisager d'entretenir un dialogue avec ses clients sur la base de leurs objectifs (qu'ils soient fondés sur des aspirations ou des craintes) plutôt que sur une liste de produits bancaires standards. Il y aura moins de pression pesant sur les agents pour proposer les bons produits aux clients dès le départ puisque les clients vont continuellement guider les banques quant aux produits dont ils ont besoin. L'interface utilisateur mobile devrait inviter les clients à participer à cette conversation et doit par conséquent être structurée autour de leurs objectifs. Il appartient à la banque d'adapter ses produits aux objectifs des clients. Les interactions pourraient également être initiées par la banque – pour rappeler aux clients leurs objectifs déclarés, les féliciter lorsqu'ils travaillent efficacement à atteindre leurs objectifs ou leur proposer de nouvelles façons dont ils peuvent atteindre leurs objectifs.

Les téléphones mobiles peuvent être utilisés comme une alternative à moindre coût au déploiement de cartes et de terminaux point de vente. Mais, au-delà des coûts, l'opportunité réelle que présente la téléphonie mobile consiste en la mise en place d'un lien direct et à la demande entre les clients et leur banque. La téléphonie mobile permet d'imaginer un avenir où les banques et leurs clients auraient des interactions quotidiennes qui soient moins axées sur les produits et plus sur les objectifs de clients. Dans une relation bancaire mobile réussie, les clients auraient recours à leur téléphone portable à chaque fois qu'ils auraient à recevoir de l'argent et se poseraient la question de savoir comment allouer cet argent à leurs différents objectifs. Les offres des banques ne seraient alors plus simplement conçues en termes de produits (proposant un choix dans un menu à la carte) mais « personnalisées en masse » (c'est-à-dire que les clients interagissent chacun à leur façon en utilisant un même ensemble d'outils).

Le principal défi pour visualiser l'expérience utilisateur unique repose dans le fait d'imaginer comment des services multiples, et en apparence disparates, pourraient être présentés au sein d'un cadre logique unifié et des interfaces utilisateurs communes.

Les services bancaires mobiles aujourd'hui

Actuellement, les services bancaires mobiles sont pour la plupart basés sur de simples *comptes courants*. Au Kenya et dans d'autres pays s'observe un taux élevé d'adoption de ces types de service par les clients. Mais ces comptes remplissent largement une fonction de *moyen de paiement* : ils ne sont généralement pas utilisés pour stocker des montants importants d'argent sur de longues périodes et ne sont généralement pas liés à d'autres produits financiers, tels que des crédits ou des assurances.

Par conséquent, les partisans de l'inclusion financière ont eu tendance à voir dans les services bancaires mobiles des « rails transactionnels » – une fois ceux-ci installés, il suffirait d'élaborer les produits appropriés pouvant « rouler » sur ces rails. Mais cela s'avère difficile dans la pratique. Sans la gamme nécessaire de produits, il est impossible d'assurer une utilisation suffisante des rails, ce qui compromet l'intérêt d'investissements en matière d'infrastructure et de commercialisation. Par ailleurs, nous ne savons pas très bien comment les personnes qui ne sont pas très familières avec l'utilisation de services bancaires seront à même de comprendre et d'utiliser une telle variété de services financiers sur un simple téléphone mobile.

Afin de surmonter ces défis, il faut probablement, dès le départ, adapter les rails et les produits de manière plus étroite. D'autre part, l'optimisation de l'environnement des services bancaires mobiles en y intégrant des services financiers de niveau supérieur (fonctionnalités d'engagement à l'épargne, crédit, assurance) risque de rendre les services bancaires mobiles trop complexes par rapport au marché et difficiles à manier dans la pratique sur des téléphones mobiles basiques.

Pour sortir de ce dilemme, nous avons besoin d'une expérience mobile unique et personnalisable dans laquelle les objectifs et les besoins des clients constituent la base des interactions entre la banque et ses clients. Le produit financier en tant que tel sera porté au second plan, le principal facteur à l'origine de cette expérience étant l'interface utilisateur et les systèmes de gestion des informations clients qui guident les interactions dans le cadre de la prestation de service.

Les entreprises de télécommunications et les banques jouent certainement un rôle important dans la mise en œuvre de concepts de services intégrés de ce genre. Cependant, ce dont nous avons réellement besoin, c'est peut-être d'un tiers qui jouerait un rôle semblable à celui d'Amazon.com, s'occupant de la connaissance du client, lui présentant des offres pertinentes et organisant la chaîne de prestation de services adaptée.

Ce sujet sera exploré dans la section qui suit. L'objectif consiste à examiner la manière dont on pourrait proposer une vaste gamme de services de gestion financière d'une manière qui séduise la majorité des populations pauvres des pays en développement.

Transformer le téléphone mobile en un outil de gestion financière

Jusqu'à présent, nous avons développé deux idées fondamentales. Premièrement, du point de vue de la facilité d'utilisation, les services financiers mobiles doivent être conçus sous la forme d'une expérience utilisateur unique qui intègre toute une gamme de services financiers sous-jacents. Cela permet de concevoir une logique d'interface utilisateur mobile unique qui guide les clients vers des services financiers et

des modes d'utilisation appropriés. Deuxièmement, du point de vue de la pertinence, les clients interprètent l'utilisation des différentes options financières dans le contexte de schémas mentaux profondément ancrés de gestion financière. Cela constitue une opportunité pour concevoir une interface utilisateur mobile intégrée qui soit fondamentalement un outil de gestion financière, tenant compte des mécanismes psychologiques de l'autodiscipline auxquels les clients adhèrent instinctivement. Dans les paragraphes qui suivent, nous allons démontrer comment y parvenir en toute simplicité.

Intégrer la dimension temporelle dans les services bancaires mobiles

Tels qu'ils sont conçus actuellement, les services bancaires mobiles fonctionnent au mieux lorsque la disponibilité de fonds coïncide avec leur utilisation car les opérations peuvent alors être réalisées immédiatement. L'expérience montre que lorsqu'il existe un délai de latence entre le moment où les fonds sont disponibles et le moment de paiement, les services bancaires mobiles s'avèrent moins utiles.

Cette latence peut se produire pour deux raisons principales : (1) si le paiement doit être effectué à une date ultérieure (par exemple, un loyer, des frais de scolarité, une facture d'électricité, l'achat de graines pour les semis) ; ou (2) si le montant du paiement est élevé par rapport aux flux de revenus, de sorte qu'avant d'engager les dépenses, il faut accumuler les fonds nécessaires (par exemple, pour l'achat d'une moto ou d'un nouvel outil agricole). Ces dépenses futures souhaitées créent donc des objectifs.

Les comptes de réserve des systèmes de services bancaires mobiles ont pour rôle de combler ce délai de latence entre les flux entrants d'argent et les flux sortants escomptés, mais il s'avère que la plupart des utilisateurs n'y laissent pas un solde très élevé. Cela est dû dans une large mesure au fait que, pour des raisons réglementaires, les services bancaires mobiles ne sont généralement pas commercialisés comme un instrument d'épargne. Cela pourrait également s'expliquer par le fait que l'argent électronique est considéré par les clients comme étant trop liquide et trop facilement disponible. Le principe est le même que celui qui s'applique aux espèces disponibles en poche : il vaut mieux les dépenser pour acheter quelque chose d'utile que de les dépenser pour acquérir des choses superflues.

Paiements différés

Les objectifs étant fixés en fonction de dépenses futures, on pourrait utiliser un système de paiements différés qui consiste à attribuer le revenu actuel à des objectifs futurs (Mas et Mayer, 2011). On pourrait donc présenter les services d'épargne comme étant une extension des services de paiement : de la même façon qu'il est possible d'utiliser les services

bancaires mobiles pour envoyer de l'argent de manière instantanée à un tiers, il devrait être également possible de s'envoyer de l'argent à soi-même en programmant la date à laquelle l'opération doit prendre effet. On peut imaginer une sorte d'auto-paiements (de type « Me2Me » dans le temps) en remplacement des formules de paiements de personne à personne (« P2P », dans l'espace et en temps réel), comme illustré sur la figure 13.2.

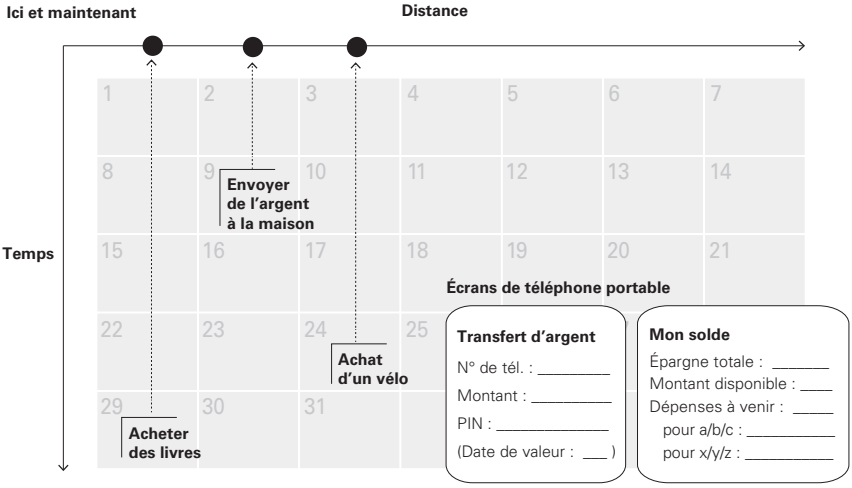
Tout ce qu'il faut pour créer ces paiements différés est un champ d'options supplémentaires dans le menu standard de transfert d'argent : la date à laquelle l'opération doit prendre effet. (L'exécution immédiate pourrait être l'option par défaut, si aucune date n'est spécifiée.) Les utilisateurs pourraient ensuite associer des dates futures à des objectifs et engager des fonds sur ces objectifs au fur et à mesure qu'ils les gagnent.

Le prestataire fournirait une description plus complète des soldes enregistrés de sorte que les clients qui se connectent à leur compte soient en mesure de vérifier le montant total du solde de leur compte, le solde disponible ou liquide, et la valeur des paiements différés (qui pourraient être répartis entre des paiements différés au profit des tiers et à soi-même, c'est-à-dire d'épargne).

Grâce à ces services, les utilisateurs seraient en mesure d'allouer des fonds ou d'effectuer des opérations en fonction de leurs différents objectifs à chaque fois qu'ils ont une rentrée d'argent. Les différentes dates auraient donc pour fonction de servir de réceptacle à une épargne pré-affectée. Prenons deux exemples.

• Les travailleurs occasionnels seraient incités à utiliser leur téléphone à chaque fois qu'ils ont une rentrée d'argent, celle-ci étant imprévisible mais souvent quotidienne. Ainsi, un travailleur ayant une bonne journée

Figure 13.2 – *Transactions dans le temps et l'espace*



et gagnant 5 USD encaisserait les 5 USD, s'en enverrait 2 USD avec date d'effet au 28 février, date d'exigibilité des frais de scolarité, et enverrait 2 USD avec une date d'effet au 30 juin pour un achat prévu de vélo – le dollar restant serait quant à lui laissé sur son compte électronique pour assurer les dépenses quotidiennes.

• Les agriculteurs se heurtent au problème inverse : leurs rentrées d'argent se font en une fois, au moment de la récolte. Ainsi, un agriculteur pourrait déposer la totalité de la valeur de sa récolte et en envoyer la majeure partie à soi-même aux dates à laquelle il doit payer la location de sa terre pour la prochaine saison et à laquelle il doit payer la préparation du sol et des semences en prévision du semis. Le montant résiduel pourrait même être utilisé pour se verser un équivalent de salaire jusqu'à la prochaine récolte.

Souvenez-vous de la discussion précédente sur les objectifs : certains objectifs, comme le paiement de frais de scolarité, sont clairs, tandis que d'autres, comme l'achat d'une moto, représentent une catégorie d'intentions aux contours plus flous. Les dates de paiements futurs à soi-même doivent donc parfois être interprétées comme n'étant pas nécessairement des dates exactes auxquelles certains paiements sont planifiés mais plutôt des points de décision financière future. Ainsi, un client pourrait s'envoyer de l'argent au 1er avril simplement pour ne pas avoir à penser à la façon de l'utiliser jusqu'à cette date ; le 1er avril, il pourrait décider de faire quelque chose de cette somme ou, tout simplement, la renvoyer au 1er juillet.

Les paiements de type « Me2Me » à des dates ultérieures sont équivalents d'un point de vue opérationnel à des sous-comptes de plans d'épargne, dont chacun serait associé à une date future. Grâce à ce système, il n'est pas nécessaire de redéfinir ou d'ouvrir plusieurs comptes. Dans l'esprit du client, chaque date, et donc chaque sous-compte, serait associée à un objectif.

La plupart des personnes épargnent en vue d'acquérir quelque chose. Appliquer une logique de paiements à des comportements d'épargne les rend plus tangibles et pertinents pour les clients. Il s'agit d'allouer de l'argent à un but précis mais en le reportant dans le temps. D'un point de vue marketing, cela renforce les aspects positifs (les objectifs de dépenses) plutôt que les aspects négatifs (sacrifices liés à l'épargne).

Lorsqu'il existe un objectif très courant, tel que les frais de scolarité, cela peut servir de cas d'utilisation modèle pour appuyer le marketing des paiements différés, avec un slogan du type « payez-vous pour payer l'école de votre enfant », un peu comme le slogan « envoyez de l'argent » utilisé pour la promotion des paiements P2P au Kenya.

Proposer les paiements Me2Me pourrait apporter une importante valeur ajoutée pour les prestataires de services bancaires mobiles. Mais, plus important encore, cela pourrait permettre d'amortir les effets très rudes de l'« effet de réseau » qui sont inhérents aux phases initiales de développement des réseaux P2P. Grâce à la formule Me2Me, les services

bancaires mobiles peuvent s'avérer très utiles, même si peu d'autres personnes utilisent le réseau, parce qu'ils permettent d'aider les gens à gérer leur propre argent. Si les clients étaient suffisamment à l'aise pour maintenir des soldes plus élevés, cela augmenterait probablement le taux d'activité de transferts d'argent électronique et réduirait la proportion de transferts reconvertis en espèces par le biais d'opérations qui sont coûteuses.

Exploiter l'information client

Les interactions peuvent également être initiées par les banques et évoluer vers un échange régulier. Si une cliente fait des économies pour le 31 mars, pourquoi ne pas rentrer en communication avec elle (par SMS ou un appel téléphonique effectué par le centre de contact) pour savoir quel est son objectif et de quel montant elle aura besoin à cette date ? Si elle ne semble pas s'y conformer par la suite en mettant régulièrement de l'argent de côté pour cet objectif d'épargne à échéance au 31 mars, pourquoi ne pas se rapprocher d'elle pour lui rappeler son objectif ou pour comprendre pourquoi elle éprouve des difficultés ?

Chacune de ces interactions est l'occasion de recueillir des informations qui peuvent être utilisées de deux manières. Premièrement, la banque peut rappeler au client ces informations et donc lui montrer qu'elle est à l'écoute et qu'elle se soucie de lui. Les reçus de dépôts peuvent ainsi être l'occasion de faire le point avec le client sur le délai qui le sépare de l'achat de sa moto. Deuxièmement, savoir comment les clients gèrent leur argent et observer à quelle fréquence ils atteignent leurs objectifs permet de disposer d'informations précieuses sur leur solvabilité dans une optique d'évaluation des crédits.

La liquidité ou engagement

Nous avons noté plus haut que lorsque les individus font des choix financiers ou d'investissement, ils doivent trouver un équilibre délicat entre la liquidité (l'accès libre à leurs fonds à tout moment) et l'engagement (ne pas toucher aux fonds avant d'en avoir réellement besoin). Jusqu'à présent, les modalités de paiements différés ont montré que les clients pouvaient s'engager en « reportant » leur argent à des dates ultérieures. Mais que se passe-t-il lorsque le client a besoin de disposer de ses fonds avant l'échéance ? Quels sont les moyens dont dispose une banque pour proposer à la fois souplesse et discipline ?

Une des approches dont disposent les banques consiste à positionner un portefeuille de produits, dont certains servent à répondre à l'objectif de liquidité (des comptes courants et d'épargne courante) et d'autres à répondre à l'objectif d'épargner sur une durée plus longue (paiements différés ou dépôts à terme). Les utilisateurs peuvent ensuite segmenter leurs actifs et en utiliser une partie comme réserve de liquidité et une

autre comme l'équivalent d'un fonds d'épargne obligatoire. Mais ce choix semble inutilement artificiel et éloigné des soucis quotidiens de la plupart des clients. Rappelez-vous que les clients ne disposent d'aucun revenu régulier sûr, qu'ils sont exposés à des profondes fluctuations des prix des denrées agricoles et à des mauvaises récoltes et que personne ne les assure contre des risques de santé. Même s'ils souhaitent mettre de côté quelques économies pour l'avenir, ils souhaitent pouvoir accéder à leur argent si une opportunité commerciale se présente ou s'ils tombent malades.

Au lieu d'attribuer chaque dollar économisé à la réserve de liquidité ou à ce type d'épargne « obligatoire », chaque dollar économisé pourrait être attribué en partie à la réserve de liquidités et en partie à l'épargne. Il s'agit de trouver un équilibre entre flexibilité et discipline pour chaque dollar mis de côté, sur la base des objectifs en termes d'épargne et du degré d'incertitude qu'a l'épargnant dans sa vie. L'épargnant pourrait se montrer plus motivé quand il s'agit de mettre de l'argent de côté pour des frais de scolarité (qui doivent être payés d'une manière ou d'une autre) par rapport à l'achat d'une bicyclette (dont l'achat peut être différé si des dépenses plus urgentes se présentent).

Options de mise à disposition anticipée des fonds (ou liquidité anticipée)

Le passage entre l'option de liquidité et l'option d'engagement devrait se faire de manière plus fluide. Pour y parvenir, d'un point de vue fonctionnel, il faudrait que l'utilisateur attribue au préalable une option de liquidité anticipée à chaque objectif d'épargne (qui pourrait être associé à une date ou à un sous-compte). Cette option devrait logiquement offrir deux choix principaux : (1) dans quelles conditions le client peut-il demander une disponibilité anticipée des fonds ? (quels sont les éléments déclencheurs des besoins de liquidités ?) ; et (2) par quels moyens les liquidités sont-elles mises à disposition (par exemple, sous la forme d'un retrait anticipé ou d'un prêt) ?

Il existe six options de seuils de déclenchement en matière de liquidité. Les deux extrêmes sont :

• *La libre disposition des fonds* (liquidité absolue) : l'utilisateur est entièrement libre de retirer tout montant épargné à tout moment, même avant l'échéance prévue. Le paiement différé comporte toujours un certain élément de discipline financière, dans la mesure où l'on peut associer mentalement un objectif et un délai à une somme d'argent. Cette discipline peut être rappelée par le fournisseur à chaque retrait anticipé (par exemple, concernant un retrait de faible montant : « Êtes-vous sûr de vouloir retirer les 10 USD mis de côté pour l'achat de la moto alors que nous ne sommes pas encore au mois de mars ? »). Rien n'empêche ici les utilisateurs de disposer de leur argent.

• *Des fonds immobilisés pendant une certaine période* (illiquidité) : le compte est illiquide jusqu'à une date prédéfinie, la date de paiement différé. C'est là une solution d'engagement total sur les montants épargnés.

Entre ces deux extrêmes existent quatre autres solutions de mise à disposition anticipée des fonds. Leur objectif est de faire en sorte qu'il soit un peu plus difficile pour le client de piocher prématurément dans son épargne, sans aller pour autant jusqu'à bloquer complètement l'accès aux fonds :

• *Le « tout ou rien »* (indivisibilité) : les retraits anticipés sont autorisés, auquel cas il est par contre obligatoire de retirer la totalité des fonds disponibles. Il s'agit de faire monter les enchères de la désépargne, permettant ainsi de fournir les liquidités pour les grosses urgences tout en empêchant les utilisateurs de vider occasionnellement leurs comptes. Bien sûr, si la totalité du montant n'est pas nécessaire pour répondre à la situation d'urgence, le titulaire peut toujours liquider l'échéance différée et en mettre en place une nouvelle à une date future avec le solde inutilisé.

• *Les périodes d'attente* : les utilisateurs doivent prévenir de tout retrait anticipé (partiel ou total) et les fonds sont rendus disponibles seulement un ou deux jours plus tard, ce qui donne au titulaire l'occasion de reconsidérer la nécessité d'un tel retrait anticipé. Cette démarche a pour but d'éviter toute décision financière irréfléchie.

• *La pression sociale* : le titulaire doit désigner une personne de confiance qui agira en qualité de « partenaire d'épargne ». Le partenaire d'épargne est ainsi informé ou, même dans certains cas, doit donner son accord, pour tout retrait anticipé (partiel ou total). Lorsqu'il apprend que l'épargnant a un besoin urgent de disposer de son épargne, le partenaire d'épargne peut s'entretenir directement avec celui-ci pour savoir si la décision n'est pas trop précipitée. Le simple fait de savoir que le partenaire d'épargne sera avisé de l'intention d'un retrait anticipé est de nature à décourager tout retrait injustifié. Les échanges avec le partenaire d'épargne peuvent avoir lieu automatiquement par le biais de SMS.

• *Les pénalités financières* : des frais sont appliqués sur les retraits anticipés, soit sous la forme d'un montant forfaitaire (visant à pénaliser de manière disproportionnée tout retrait de faible montant) ou d'un pourcentage du montant retiré.

Ces mécanismes ont pour objectif d'avoir un effet dissuasif sur la désépargne, sans constituer pour autant des barrières absolues. Si les conditions de la mise à disposition anticipée sont remplies, les fonds peuvent être mis à disposition de deux manières :

• *La liquidation des soldes d'épargne* : il s'agit de la baisse pure et simple des soldes enregistrés suite à la mise à disposition anticipée de fonds. C'est la solution la plus facile à mettre en œuvre mais elle présente l'inconvénient de compromettre la continuité des objectifs d'épargne ou même l'objectif d'épargne lui-même dès lors que le client exerce son droit de liquidité anticipée.

• *L'emprunt garanti par les économies* : dans cette configuration, les épargnants demandent un prêt à concurrence du montant de l'épargne accumulée à une date donnée. Un montant égal au solde en souffrance du prêt est gelé et imputé sur le solde du paiement différé, de sorte que le prêt est sans risque. Les modalités de remboursement du prêt peuvent être fixes ou souples, ce qui permet aux clients de reconstituer leur épargne. Le prêt pourrait être soumis à un taux d'intérêt qui s'inscrit dans une logique de *pénalité financière* évoquée plus haut, mais pourrait également être exempt de tout intérêt si d'autres mécanismes de discipline sont mis en place. La mise à disposition anticipée de fonds de cette manière donne aux épargnants l'occasion de répondre à des besoins imprévus tout en préservant les objectifs d'épargne. On constate souvent que les personnes pauvres épargnent et empruntent en même temps parce qu'elles doivent jongler simultanément entre des objectifs et des besoins.

Ainsi, pour une banque, aider les épargnants à se discipliner va au-delà des engagements d'épargne dans le temps et peut mettre en jeu une variété d'autres dispositifs de planification que les clients pourraient choisir librement. Il ne serait pas nécessaire de proposer toutes ces options : en réalisant des études de marché appropriées, le nombre des options pourrait être réduit à un ensemble essentiel d'options que les clients jugeraient les plus utiles.

Indépendamment de la façon dont cela est mis en œuvre, voici l'idée principale : les clients aspirent à s'engager vis-à-vis d'eux-mêmes et éventuellement les uns les autres au sein de la communauté, mais pas vis-à-vis d'étrangers et encore moins des banques. Dans le cadre de leurs mécanismes d'épargne informels, ils ne s'engagent pas vis-à-vis du produit d'épargne en tant que tel : ils n'envisagent pas les choses de la sorte. Les mécanismes d'engagement bancaire (dépôts récurrents, dépôts à terme) sont tous des engagements, en première instance, vis-à-vis de la banque. Cela ne convient pas aux personnes pauvres : personne ne leur garantit quoi que ce soit, alors pourquoi devraient-ils garantir de l'argent à la banque ?

Proposer également du crédit

La monnaie électronique a jusqu'ici été un pur produit de prépaiement, fonctionnant comme une *carte de débit*. L'absence de crédit dans le système a permis sa diffusion à travers des canaux externes du marché de masse, sans qu'un contrôle des antécédents des clients ne soit nécessaire. Mais son utilité augmentera quand elle évoluera vers une forme de *carte de crédit*. Pour opérer cette évolution de manière extensible, il faut une notation de crédit fiable, ce qui peut procéder soit d'une collecte plus large d'informations financières pertinentes auprès des clients, soit de l'exploitation des informations au niveau des communautés.

L'accès au crédit est important car il élargit les possibilités de paiement des clients. Les paiements différés décrits ci-dessus permettent

aux clients de fixer par anticipation leurs propres échéances en matière d'épargne – d'accumuler de l'argent puis d'en disposer. Le crédit constitue un moyen différent permettant d'atteindre le même but : on peut le considérer comme un plan de versements post-payés. Le crédit est également important parce que les clients acceptent plus facilement de payer pour un crédit (fonds maintenant, discipline plus tard) que pour de l'épargne (discipline maintenant, fonds plus tard) et constitue donc souvent par conséquent un facteur clé de la rentabilité pour les banques et des institutions de microfinance. La possibilité de contracter un crédit constitue également une accroche importante à l'heure de choisir entre le secteur formel ou informel pour se constituer une épargne (Johnson *et al.*, 2012).

Le crédit peut être intégré dans le cadre des services financiers de trois manières :

• *Le crédit garanti par l'épargne du titulaire* : comme mentionné précédemment dans la section sur la liquidité, les clients devraient pouvoir demander un crédit à concurrence du montant du solde de leur épargne ou de paiements différés. Si l'épargne du titulaire est gelée jusqu'à ce que le prêt soit remboursé, cela permet de garantir la totalité du montant du prêt et devrait être à la fois sans risque pour l'institution et intéressant en termes de coût pour le client. Ce mécanisme donne de la liquidité aux utilisateurs sans modifier leur schéma mental sur les raisons et les modalités de l'épargne.

• *La notation de crédit personnelle sur la base des antécédents financiers du client* : les modalités de paiement différé permettent aux prestataires de services financiers de mieux apprécier la façon dont les clients gèrent leur argent. Si la banque sait combien de fois je fixe des objectifs (nombre de dates différées utilisées), à quelle fréquence j'effectue les versements (nombre de paiements différés réalisés), à quelle fréquence je recours aux options de retrait anticipé, si elle connaît mes objectifs et à quel degré je les réalise (sur la base des informations obtenues à travers les appels effectués par le centre d'appel de l'institution, comme mentionné ci-dessus), elle dispose alors d'un bon nombre d'informations concernant mes habitudes financières. Cela devrait se traduire par une attribution automatique de crédit basée sur un moteur de notation fonctionnant en coulisse. L'institution financière peut désormais proposer au client d'avancer le reste de la somme dont il a besoin pour atteindre un objectif particulier. La promesse d'une avance peut en soi inciter le client à mettre de côté un peu d'argent (« si vous parvenez à réaliser 50 % de votre objectif dans un délai d'un mois, nous vous avancerons le reste de la somme dont vous avez besoin pour votre moto »).

• *La notation sociale de crédit basée sur la qualité du réseau social des utilisateurs* : un utilisateur qui fait une demande de crédit pourrait être en mesure d'augmenter sa notation de crédit personnelle en demandant à des proches de se porter garants. Ces personnes n'auraient pas besoin de se porter caution de l'emprunt mais simplement d'endosser l'emprunteur. Chacun se verrait alors attribuer une notation sociale de crédit sur la

base des antécédents de remboursement des personnes pour lesquelles il se serait porté garant par le passé. Les clients pourraient alors se constituer un capital social au sein de leur réseau social en s'en portant garants, en sachant que leur notation de crédit pourrait baisser et même être réduite à néant s'ils se portaient garants de personnes qui en fin de compte ne remboursaient pas leurs prêts.

Tirer parti du capital social

La microfinance a prouvé à quel point le capital social au sein des communautés pouvait constituer un outil puissant, notamment en ayant recours à la pression sociale. Celle-ci opère généralement à deux niveaux : pendant la phase de recrutement et d'évaluation de nouveaux membres dans les groupes et lorsqu'il s'agit d'imposer une discipline de remboursement des prêts. Mais le recours à la pression sociale a généralement été limité aux personnes vivant à proximité et en lien avec la gestion du crédit.

Les modalités de paiement différé peuvent tirer parti du capital social et de la pression sociale à trois niveaux différents, dont deux ont déjà été évoqués :

- *Se porter garant pour les demandes de crédit d'autres utilisateurs* : les utilisateurs peuvent se construire une réputation auprès de la banque en tant que garant fiable de l'intégrité des autres emprunteurs. Chaque fois qu'ils se portent garants, ils mettent leur réputation (mais pas nécessairement leur argent) en jeu. En se construisant une telle réputation, ils sont en mesure d'aider les membres de leur entourage lorsque ces derniers ont besoin de crédit, ce qui les aide à se construire un capital social au sein de leur communauté.
- *Gérer la liquidité anticipée* : les personnes qui ont mis de l'argent de côté pour une date ultérieure peuvent décider de désigner quelqu'un parmi leurs connaissances pour être leur partenaire d'épargne. Un partenaire d'épargne vous aide à garder votre épargne intacte, soit en s'opposant à ce que vous utilisiez votre capital de façon prématurée, soit parce que vous n'allez pas oser lui demander son accord sans avoir une bonne raison. C'est ainsi que la pression sociale revêt tout son sens pour les épargnants.
- *Encourager l'épargne au niveau de la communauté* : imaginez qu'une banque ouvre un nouveau point de vente dans une zone rurale et annonce que lorsque l'épargne totale collectée à l'échelle du village dépasse un certain montant, elle s'engage à faire quelque chose qui bénéficiera à l'ensemble de la communauté, par exemple repeindre l'école, acheter des fournitures médicales pour le dispensaire local ou construire un nouveau terrain de football pour les jeunes.

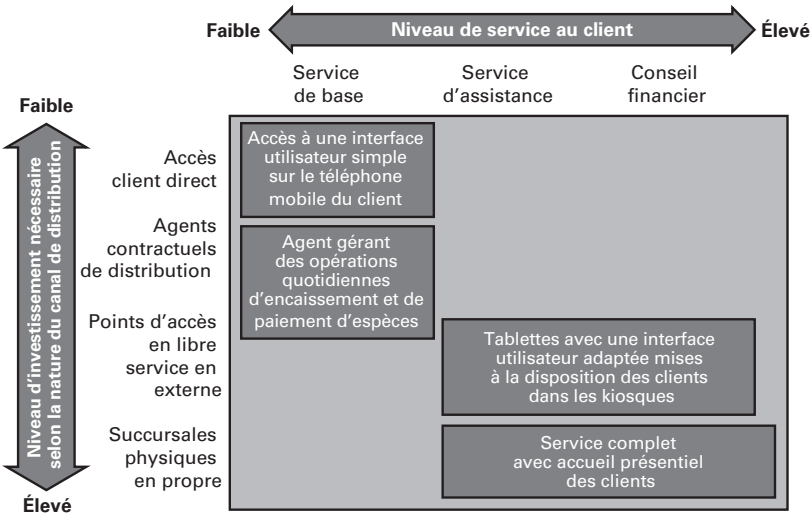
L'objectif consiste à fournir des services financiers par mobile avec des interactions interpersonnelles aussi riches que possible. Il sera évidemment impossible de capter électroniquement toute la subtilité des relations financières informelles. Johnson *et al.* (2012) font remarquer qu'il

existe une logique sous-jacente de réciprocité donnant-donnant et des liens sociaux dans les transactions entre personnes. Donner de l'argent à un tiers est une manière d'épargner, de mettre de l'argent hors de portée immédiate : même quand aucune demande de service en retour n'est exprimée de manière explicite, il existe une attente implicite sur le fait qu'il faudra à un moment rendre la pareille d'une façon ou d'une autre.

Canaux de services à la clientèle

La figure 13.3 illustre les quatre canaux mentionnés ci-dessus dans deux dimensions clés : celle du montant de l'investissement que les clients demandent de l'institution financière et celle des services de support que cette dernière leur propose. L'objectif consiste à créer autant d'interactions que possible avec les clients dans le quadrant supérieur gauche, qui représente une assistance de faible degré par le biais d'un canal direct.

Figure 13.3 – *Ensemble de canaux de distribution*



Modèle économique

Le modèle économique serait basé sur le modèle déjà en place pour les services bancaires mobiles, à savoir en facturant des frais par transaction pour les transferts d'argent de type P2P et les décaissements. La création de comptes et le dépôt d'espèces sont souvent gratuits pour les clients, bien que le prestataire de services financiers paie généralement une commission à l'agent pour ces deux services. Les commissions sur les dépôts en espèces sont généralement récupérées par l'institution financière au moment du

retrait (les frais de retrait à acquitter par les clients correspondent à peu près aux commissions versées aux agents au titre à la fois des dépôts et des retraits). Ainsi, le modèle économique des prestataires de services bancaires mobiles est viable dès lors qu'il est possible de maintenir le nombre d'encaissements et le nombre de décaissements à peu près équilibrés.

L'offre élargie de services proposée ici prévoit la gratuité des opérations de type Me2Me, c'est-à-dire que les clients ne seraient pas facturés au titre des transferts qu'ils effectuent entre leurs propres comptes. Cependant, de nouvelles sources de revenus directs émergeraient par la même occasion :

• *Une mobilisation accrue de l'épargne* : les mesures de fragmentation et d'engagement auraient pour effet d'aboutir à des soldes clients moyens supérieurs, ce qui devrait donner un avantage de financement-coût au profit de la banque qui détient les fonds. Collecter des dépôts auprès de personnes pauvres ne sera jamais une entreprise très rentable, mais cela peut néanmoins certainement constituer une activité financièrement intéressante.

• *La marge sur les crédits* : le système devrait permettre à terme d'avoir un portefeuille de crédit de meilleure qualité, et donc des recettes supplémentaires pour l'institution financière sous la forme d'intérêts supplémentaires (et peut-être également de frais).

Pour bénéficier de ces deux sources de revenus, le prestataire de services bancaires mobiles doit structurer son offre de façon à ce que la banque reste l'émettrice du relevé de compte client et négocier avec celle-ci une sorte de partage des revenus.

Le fait d'augmenter les soldes des clients permet de réduire le nombre de transactions de retrait, ce qui constitue un avantage supplémentaire. Cela permet de réduire le coût total de l'exploitation des services bancaires mobiles, étant donné que les commissions des agents représentent une part importante du coût du service. D'un autre côté, le prestataire de services mobiles pourrait se retrouver à financer les commissions que les agents perçoivent sur les dépôts sans que ces frais ne soient compensés par des charges sur les retraits qui soient facturés aux clients lors des décaissements de liquidités. Le fournisseur devra donc surveiller attentivement l'impact de ce service sur le ratio entre les opérations de dépôt et de retrait d'espèces.

Du côté des coûts, l'analyse de l'intérêt d'un tel service doit tenir compte de la charge supplémentaire en termes de marketing et de centres de contact client en raison de la nature plus sophistiquée de l'offre.

Quelques réflexions finales : l'information financière *équivaut* à l'accès financier

L'idée que nous ne pouvons pas compter sur les investissements dans des succursales physiques pour élargir massivement l'accès au financement dans les pays en développement est à présent largement admise. La

solution consiste à adopter un modèle de services bancaires sans agence ; pour y arriver en toute sécurité, il sera possible de tirer parti des téléphones mobiles qui deviennent de plus en plus omniprésents. Voilà qui est clair au niveau des infrastructures, cependant il reste à comprendre ce que cela signifie au niveau des services.

Le point de départ consiste à reconnaître que les services financiers sont avant tout liés à de l'*information*. Les services financiers consistent, par définition, à enregistrer de nombreuses opérations de crédit et de débit : combien vous souhaitez transférer et à qui, de combien vous disposez, combien vous devez, combien vous devrez si certains événements se produisent. Plus fondamentalement, les services financiers sont une question de confiance – faire confiance et être digne de confiance –, et cela est une fonction des informations dont on dispose sur l'autre partie.

Percevoir la finance comme un service d'information implique cinq choses. Premièrement, l'argent doit être numérisé, c'est-à-dire transformé en information pure, aussi largement que possible et aussi rapidement que possible. Il ne s'agit pas ici de plaider pour le tout-numérique, mais simplement de créer une infrastructure vaste et à bon marché qui permette aux personnes pauvres, sur demande, de convertir des espèces en valeur électronique, sur des petits montants qui sont pertinents eu égard à leurs besoins, dans un lieu physique situé aussi près que possible de là où ils vivent ou travaillent. Combien de points de vente physiques les banques mettent-elles à la disposition des personnes pauvres pour encaisser leurs maigres salaires ? (Il n'est pas tenu compte ici des GAB, ces derniers restant principalement des distributeurs d'espèces, c'est-à-dire des guichets de retrait.)

Deuxièmement, les informations financières présentent une valeur en soi. Les prestataires de services financiers doivent essayer d'obtenir autant d'informations que possible dans chaque interaction avec leurs clients et doivent en effet optimiser le nombre d'interactions afin d'être en mesure de brosser un portrait le plus complet possible de chaque client. Cela peut alimenter la proposition de services et les algorithmes de notation de crédit.

Troisièmement, il faut surmonter l'obsession de trouver des produits financiers miracles et se concentrer davantage sur les *plateformes* qui posent les bases de services innovants et de prestations qui correspondent aux besoins des clients, quels qu'ils soient. La monnaie électronique doit être consolidée au moyen d'un cadre qui donne à l'utilisateur le contrôle sur la façon dont ils envisagent leurs besoins et leurs aspirations de nature financière, qui permet de recueillir des pistes de réflexion perspicaces auprès des clients, qui fournit toutes les informations pertinentes aux clients dans un cadre simple et surtout qui rend les opérations économiquement viables pour en faire l'ami plutôt que l'ennemi de la banque.

Quatrièmement, les informations sont d'autant plus valables qu'elles sont *immédiatement disponibles*, c'est-à-dire en temps réel. La commodité est simplement une condition préalable : il s'agit avant tout de trouver

des modes d'accès du service que je recherche. L'immédiateté consiste à être capable d'agir au moment même où l'on prend une décision mentale (de payer la facture d'électricité, de mettre de l'argent de côté pour la bicyclette que je souhaite acheter). L'exercice d'une gestion financière responsable passe par le fait d'instaurer une certaine discipline, et les petites difficultés et les retards que rencontrent les emprunteurs forment d'excellentes excuses pour chercher à s'en dédouaner.

Cinquièmement, il s'agit certes d'accumuler des informations mais surtout de les partager. Nous devons considérer l'argent des personnes pauvres de la même manière. La vision du monde de la microfinance était basée la plupart du temps sur l'accumulation : il s'agissait d'aider les micro-entrepreneurs à constituer le capital dont ils avaient besoin. Mais ce dont les personnes pauvres ont le plus besoin, c'est d'être *connectées*. C'est en étant connecté que l'on rencontre des opportunités. L'inclusion financière consiste donc à connecter les personnes pauvres à un réseau de paiements numériques qui leur permette d'effectuer des opérations plus largement et à moindre coût entre eux (réseaux de soutien entre amis et parents), avec les grands prestataires de services (distribution d'eau et d'électricité), dans le cadre de leurs relations d'affaires (clients et fournisseurs), avec les structures publiques (recevoir des prestations sociales ou des pensions), et, oui, avec les institutions financières. La priorité doit par conséquent être donnée au réseau – les produits financiers suivront si ce réseau permet une distribution efficace.

Les banques ont tendance à négliger ces trois aspects en ce qui concerne les pauvres : elles ne se rapprochent pas du lieu où les personnes pauvres vivent et travaillent, et lorsque ces dernières viennent à elles, les banques ont tendance à décourager toute opération en proposant des tarifs exorbitants et des longues files d'attente. En effet, les services bancaires fournis aux pauvres ont deux caractéristiques clés qui sont souvent négligées : la commodité et l'immédiateté. Les prestataires de services financiers formels perdent des parts de marché au profit de l'ensemble des services et des pratiques informelles, principalement parce qu'ils ne sont pas en mesure de proposer des services disponibles aussi facilement et de manière aussi fiable.

Il n'est pas surprenant que les ORM aient acquis une position de leader dans la prestation de services bancaires sans agences dans les pays en développement. Ils ont bien compris le pouvoir qui existe dans le fait de communiquer et de partager des photos *ici et maintenant*. Ils ont réarticulé leur distribution autour de solutions prépayées pour fournir aux utilisateurs une commodité maximale en termes d'achat. Ils sont parfaitement conscients qu'ils jouent un rôle de levier des services de paiement et non pas de fournisseurs de produits structurés prêts-à-l'emploi.

Cependant le rôle des ORM reste limité. Dans le cadre de leur cœur de métier, les services « voix et données », les ORM offrent une connectivité de base, mais peinent à fournir les couches supplémentaires à forte valeur ajoutée (gestion de contenus, communication unifiée ou services

de support aux entreprises) dans une logique de plateforme. De même, d'autres prestataires de services financiers devront recourir aux systèmes de monnaie électronique des ORM pour construire le type d'offre de services riches et adaptés aux clients que souhaitent les utilisateurs et les entrepreneurs situés à la base de la pyramide.

C'est précisément le contraire que nous devons viser : des acteurs agiles qui sont spécialisés dans des segments horizontaux de la chaîne de valeur. Voilà ce que signifie être un acteur de plateforme : vous faites seulement une petite partie de l'ensemble du travail mais vous vous sentez à l'aise dans ce rôle car vous le faites mieux et pour moins cher que les autres et vous innovez régulièrement. Voilà des acteurs qui pensent davantage en termes d'interfaces et d'outils clients qu'en termes de produits financiers et d'éducation financière.

Références et lectures supplémentaires

Johnson S., Brown G. et Fouillet C. (2012), « The Search for Inclusion in Kenya's Financial Landscape: The Rift Revealed », rapport, Financial Sector Deepening Trust of Kenya (FSD Kenya), Nairobi – http://www.fsdkenya.org/pdf_documents/12-03-29_Full_Fin-Landcapes_report.pdf.

Mas I. et Mayer C. (2011), « Savings as Deferred Payments » – http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2018807.

QUATRIÈME PARTIE

La gestion des institutions dans une visée de changement d'échelle et de pérennité

Chapitre 14

Suivi et gestion de la performance financière et sociale [1]

Joanna LEDGERWOOD, Geraldine O'KEEFFE
et Ines AREVALO

Le présent chapitre porte sur la gestion des données et la gestion financière aux fins de la planification, du reporting et du suivi de la performance sociale et financière et du risque financier. La démarche adoptée ici est différente de celle, abordée au chapitre 5, qui consiste à mesurer l'inclusion financière au niveau national, régional ou mondial. Nous allons à présent nous intéresser à la gestion de données et au suivi de la performance et des risques auxquels s'exposent les institutions qui fournissent des services financiers, principalement de crédit et d'épargne. Les assureurs ou les prestataires de services de paiement ne seront pas abordés dans la présente analyse. La discussion sera axée sur les fournisseurs institutionnels étant donné que le niveau de sophistication en matière de collecte de données ou de gestion financière que nous allons aborder ici ne concerne généralement pas les prestataires établis sous forme coopérative ou mutualiste [2]. Ce chapitre pourra intéresser les praticiens, les bailleurs de fonds, les instances réglementaires et d'autres acteurs qui souhaitent mieux comprendre les critères de gestion de la performance.

Les différentes parties prenantes ont besoin de données et d'informations pour des fins très différentes : les gestionnaires s'appuient sur des

1. Julie Earne a contribué à la rédaction de ce chapitre.

2. Les organisations qui jouent le rôle de facilitateur de groupes d'épargne en utilisant un système standard de gestion de l'information constituent une exception. Elles font donc l'objet d'une brève analyse dans ce chapitre.

informations de performance financière et sociale au niveau de l'institution et des points de service afin de comprendre quels domaines d'activité requièrent une attention ou un intérêt particuliers ; les investisseurs utilisent les informations financières afin de mesurer la valeur et de déterminer la performance financière par rapport aux objectifs du plan d'affaires et à d'autres investissements potentiels ; les autres bailleurs de fonds utilisent des informations sur la performance financière et sociale pour allouer des financements à des interventions spécifiques ou aux fins du suivi des subventions ou des dettes en cours ; les autorités de tutelle utilisent l'information financière principalement pour évaluer la conformité et soutenir le processus de surveillance des prestataires de services financiers dans leur domaine de compétence ; les décideurs politiques utilisent quant à eux les données agrégées sur la performance financière des institutions concernées afin de structurer et de protéger le secteur financier et de s'assurer que les politiques et les lois sont pertinentes et contribuent à améliorer l'inclusion financière.

Les exigences relatives à la gestion financière et au reporting reflètent le niveau de sophistication de l'offre de produits, ainsi que l'envergure et la portée des opérations. Les prestataires qui sont des ONG adoptent généralement des mesures standards de normes de performance et de reporting à la fois pour des questions d'autodiscipline et pour rendre possibles des analyses comparatives externes. Les structures formelles, telles que les institutions de microfinance (IMF) acceptant les dépôts ou les banques publiques, ont généralement mis en place des politiques et des procédures opérationnelles complexes définies par les instances réglementaires, et notamment des règles de publication de l'information financière.

Si les indicateurs de performance varient selon le type de prestataire de services financiers, dans son ensemble le secteur a développé une liste de mesures de plus en plus normalisée. La normalisation des indicateurs améliore le degré de transparence en rendant possible la réalisation d'analyses comparatives [1]. Plusieurs cadres sont utilisés pour organiser les indicateurs sociaux et financiers. Pour commencer, il faut collecter et traiter les données par le biais de systèmes d'information.

Les systèmes d'information des prestataires de services financiers

Selon la nature et la taille du prestataire, un système d'information de gestion (SIG) peut être aussi appelé système bancaire de base (en anglais, *core banking system* ou CBS). Ces systèmes remplissent diverses fonctions,

1. Par exemple, l'uniformité des mesures sur différents pays et marchés permet d'établir un système de référence et d'effectuer des comparaisons entre situations, ce qui permet une prise de décision éclairée en matière d'investissements. Ces informations constituent un élément essentiel des vérifications préalables de « due diligence » faites par tout investisseur et envoient des signaux importants au marché en ce qui concerne la valeur actuelle et la performance projetée d'un prestataire de services financiers donné.

allant du traitement des opérations et de la création de rapports de portefeuille de base à des états financiers en temps réel destinés aux organismes de tutelle et aux investisseurs. Lorsque les fournisseurs augmentent de taille et que leurs opérations deviennent plus formelles, les systèmes dont ils ont besoin deviennent en général plus complexes et sont appelés à ce stade des systèmes bancaires de base. Les entités de taille plus modeste et non réglementées adoptent plutôt le terme plus générique de SIG (MIS en anglais pour *management information system*).

Les prestataires établis sous forme coopérative ou mutualiste, tels que les groupes d'épargne ou les groupes d'entraide, doivent tenir compte de deux niveaux d'information : les informations dont les groupes ont besoin pour gérer leurs interactions, et les informations de gestion de niveau supérieur requises par les facilitateurs ou les prêteurs externes (le cas échéant) pour évaluer la performance du groupe et le résultat de leur intervention. Généralement, les données au niveau du groupe sont traitées par le biais d'enregistrements manuels (livrets, registres) tenus par les groupes eux-mêmes, mais avec l'émergence de smartphones à bas coût, certaines initiatives visent à aider les groupes à remplacer leur archivage manuel par un système automatisé. Par exemple, les applications mobiles peuvent permettre aux groupes de tenir des registres, tout en contribuant à développer le secteur et à préserver les liens dans la communauté.

Pour les agences qui jouent le rôle de facilitateur et les prêteurs, un système plus complexe est nécessaire pour permettre l'évaluation périodique du groupe et de ses obligations sur la base d'indicateurs convenus par avance. Ces informations doivent être faciles à collecter et, dans l'idéal, elles devraient permettre au facilitateur de générer les ratios fondamentaux qui reflètent l'état du groupe et du programme (voir encadré 14.1). L'outil le plus souvent utilisé est Microsoft Excel, même si des systèmes plus complexes évoluent constamment, permettant par exemple de soumettre les données recueillies *via* des appareils mobiles. Ainsi, la plateforme d'information internationale de la microfinance communautaire SAVIX (Savings Groups Information Exchange) a développé un site d'information en ligne permettant d'agréger les données du SIG sur une base trimestrielle. La prochaine génération de cet outil a pour objectif de remplacer le système basé sur Excel et de faire passer les utilisateurs à un système en ligne qui soit plus étroitement intégré avec le site SAVIX mais qui reste facile à utiliser.

Pour tenir le registre d'opérations qui portent essentiellement sur l'octroi de crédits, les IMF de petite taille sous statut d'ONG se contenteront soit d'une utilisation manuelle d'un système basé sur Excel, soit d'un logiciel prêt-à-l'emploi développé par des éditeurs spécialisés pour les besoins de la microfinance. Les systèmes les plus simples permettent d'effectuer le suivi des portefeuilles de prêts des clients et de générer des rapports de gestion. Certains systèmes intègrent également la fonction de « grand livre » qui facilite l'automatisation des états financiers.

Encadré 14.1

Suivi de la performance des groupes d'épargne

Pour faciliter les évaluations périodiques de groupes, VSL Associates et Software Group ont publié un système d'information de gestion (SIG) basé sur Excel en open source dans lequel il est possible de stocker les informations recueillies auprès de chaque groupe d'épargne et de générer les ratios fondamentaux. L'adoption d'un SIG commun a contribué à standardiser le reporting dans le secteur et a permis à tous les praticiens et bailleurs de fonds d'adopter un SIG autonome qui serait trop coûteux et fastidieux à développer par eux-mêmes. Aucune donnée n'est recueillie sur les membres individuels. L'accent est mis plutôt sur : (a) le profil du groupe et la satisfaction des membres ; (b) la performance financière du groupe et sa pérennité ; (c) l'efficacité et la productivité des organismes facilitateurs ; (d) la pérennité de la prestation de services dans la phase post-projet ; et (e) le coût par membre, mesuré à la fois pendant la durée de vie d'un projet et sur le long terme.

Le SIG est structuré autour de trois rapports principaux :

- *les ratios de performance* : un aperçu rapide du programme sur la base de 16 indicateurs clés de performance (voir tableau ci-dessous) ;
- *la performance globale du projet* : un résumé détaillé de la performance, avec 48 indicateurs couvrant la mesure de l'accès aux services financiers à un plus grand nombre de personnes et le profil des membres, la performance financière du groupe et l'efficacité opérationnelle et financière de l'organisme facilitateur ;
- *la comparaison de la performance du portefeuille* : un rapport fournissant des données consolidées sur la performance du portefeuille pour chaque facilitateur sur la base de 13 indicateurs clés de performance pour identifier les différences entre les facilitateurs, pour allouer les ressources et les efforts de manière plus efficace et pour résoudre les faiblesses.

Indicateurs clés de performance pour la facilitation de groupes d'épargne

Ratio	Formule	Finalité
Satisfaction des membres		
Taux de participation	Nombre de membres présents à la réunion/ nombre de membres actifs	Indicateur de la pertinence et de la valeur à court terme des services et de l'adéquation de la méthodologie
Taux de fidélisation	Nombre de membres actifs/(nombre de membres actifs + nombre de décrocheurs)	Indicateur de la pertinence et de la valeur à long terme des services et de l'adéquation de la méthodologie
Taux de croissance du nombre de membres	(Nombre de membres actifs – nombre de membres au début du cycle)/nombre de membres au début du cycle	Indicateur de la pertinence et de la valeur à long terme des services et de l'adéquation de la méthodologie

Ratio	Formule	Finalité
Performance financière de groupes		
Épargne moyenne par membre	Montant total de l'épargne/nombre de membres d'actifs	Indicateur du niveau de confiance des membres dans le système et de la demande d'épargne
Rendement de l'actif	Bénéfice net/actif total	Mesure des bénéfices par rapport à l'investissement des membres
Rendement de l'actif annualisé Rémunération de l'épargne	(Bénéfices/total net actifs) × (52/ancienneté moyenne des groupes calculée en nombre de semaines)	Mesure des bénéfices par rapport à l'investissement des membres ; permet des comparaisons entre projets de différentes durées et à différents stades de développement
	Bénéfices/valeur nette de l'épargne	Mesure des bénéfices par rapport à l'épargne des membres
Encours de crédits moyen	Valeur de l'encours de crédits/nombre de crédits en cours	Indicateur de la capacité du système à répondre aux besoins en crédit des membres
Portefeuille à risque	Solde impayé des prêts en retard/valeur de l'encours de crédits	Indicateur de la qualité du portefeuille de prêts
Moyenne des abandons de créance par groupe ayant accédé à l'emprunt	Valeur des abandons de créances/nombre de groupes ayant accédé à l'emprunt	Indicateur de la qualité du portefeuille de prêts
Efficacité opérationnelle des groupes		
% de membres ayant des prêts en cours	Nombre de prêts en cours/ nombre de membres actifs	Indicateur du caractère équitable de l'accès au prêt
Encours des crédits en pourcentage de l'actif total	Valeur de l'encours des crédits/actif total	Indicateur de l'efficacité opérationnelle et financière des activités de prêt et de demande de crédit émanant des membres
Efficacité de l'organisme facilitateur		
Volume de travail : nombre de groupes par formateur	Nombre de groupes supervisés/nombre de formateurs	Indicateur de portée et d'efficacité opérationnelle
Volume de travail : nombre de membres par formateur	Nombre de membres actifs/nombre de formateurs	Indicateur du niveau d'efficience du personnel

Ratio	Formule	Finalité
Ratio formateurs sur total d'employés	Nombre de formateurs/ nombre d'employés sur le projet	Indicateur du niveau d'efficience du personnel
Coût par membre accompagné	Montant total des dépenses cumulées/ nombre cumulé de personnes aidées dans le cadre du projet	Mesure d'efficacité financière et du coût de la prestation de services

Source : adapté par David Panetta sur la base du Community-Managed Microfinance Management Information System de VSL Associates ; SEEP Network, 2008 ; et des documents pédagogiques élaborés par l'Aga Khan Foundation et Freedom from Hunger.

Source : Panetta, 2012 ; www.thesavix.org.

Les fournisseurs de taille moyenne, comptant plus de 10 000 clients, une large gamme de produits et implantés à de nombreux endroits, ont besoin d'un système plus fiable qui leur permet d'assurer un certain niveau d'efficacité de gestion. La capacité à gérer des volumes d'opérations et de comptes en constante augmentation revêt une importance particulière à ce stade et de nombreux fournisseurs sont d'avis que les systèmes en place ne sont plus capables d'assurer une gestion efficace et qu'ils doivent être remplacés. L'élaboration et la mise à disposition des rapports en temps réel deviennent de plus en plus importantes au fur et à mesure que l'institution se développe.

Lorsqu'elles atteignent cette taille et cette échelle, certaines IMF peuvent se transformer en entités réglementées. Lorsque cette transformation se produit, elles doivent généralement moderniser ou remplacer leurs systèmes afin de se conformer à la réglementation en vigueur et de répondre aux exigences liées à leur nouveau statut. Par exemple, la collecte des dépôts requiert un niveau supérieur de notification réglementaire et parallèlement d'une intégrité plus élevée. Si l'entité réglementée propose des comptes courants et un chéquier ou d'autres instruments négociables, elle peut alors avoir besoin de modules de gestion de chèques et de compensation (de nombreuses entités ne proposeront toutefois pas de comptes courants ou compenseront les chèques et tous autres instruments négociables *via* une banque commerciale agissant comme correspondante et faisant déjà partie du système de compensation ; voir chapitre 18).

Les besoins d'informations des coopératives financières se recoupent largement avec celles d'autres institutions acceptant les dépôts ; les coopératives peuvent néanmoins avoir besoin de fonctions spécialisées pour le calcul du dividende et des paiements versés aux membres. Elles adoptent souvent des systèmes différents pour l'administration du front-office et du back-office, bien que, pour beaucoup de solutions informatiques, il s'agisse simplement d'une distinction logique de fonctions au sein d'un seul et même système.

Des établissements d'une taille plus importante et plus avancés, qui sont réglementés et agissent en tant qu'intermédiaires en matière de collecte de dépôts, utilisent des systèmes développés pour les banques et qui sont capables de générer des rapports réglementaires et en temps réel. Par exemple, les banques commerciales exigent notamment des fonctionnalités de compensation, de marchés monétaires, de trésorerie, de comptes courants et la capacité de calculer des taux d'intérêt variables. De nombreuses IMF acceptant des dépôts et banques commerciales spécialisées en microfinance, utilisent des systèmes bancaires adaptés à la microfinance.

Au fil des ans, plusieurs systèmes sur mesure ont été développés pour s'adapter aux prestataires de services financiers présents sur les marchés à faible revenu. CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) et MIX (Microfinance Information eXchange) donnent une liste de ces fournisseurs et les adresses de leurs sites Web [1].

La section suivante est consacrée à la question des capacités requises pour un système bancaire de base, ainsi qu'au processus de sélection et d'installation d'un nouveau système.

Les fonctions des systèmes bancaires de base

Les fonctions requises d'un système bancaire de base diffèrent pour chaque prestataire de services financiers en fonction de la nature de ses produits et services et de sa structure organisationnelle. Cependant, certaines fonctions communes sont généralement disponibles dans la plupart de ces types de systèmes :

Les systèmes d'information client

Ces fichiers permettent de créer et de gérer les dossiers des clients (le fichier client) et notamment d'enregistrer toute information pertinente, à commencer par le nom et l'adresse. De nombreux systèmes permettent l'intégration de photographies, de scans de signatures, voire de données biométriques – autant d'éléments qui peuvent être mis à contribution pour vérifier l'identité des clients. Au sein de ce module, il est courant de disposer d'une fonction permettant de remplir des champs dits « définis par l'utilisateur », qui sont spécifiques aux besoins du fournisseur individuel, par exemple pour le suivi de la performance sociale ou d'autres données uniques.

La gestion de groupes

Dans le cas des prestataires proposant des produits basés sur une méthodologie de crédit collectif, le système doit être doté d'une fonctionnalité permettant de créer et de gérer l'appartenance aux groupes d'emprunteurs.

1. Les listes figurent à l'adresse http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.11.160192/1.26.3104/ et http://www.mixmarket.org/service-providers (en anglais).

De nombreux systèmes comportent cette fonction dans le système d'information client en permettant de préciser que les clients sont des membres d'un groupe de solidarité. Indépendamment de la façon dont la fonctionnalité est mise en œuvre, le système doit permettre de valider la taille du groupe (minimum-maximum), identifier les chefs de groupes, avoir une option pour spécifier des sous-groupes, effectuer le suivi des sorties du groupe et, idéalement, permettre le suivi de la participation aux réunions.

Le suivi du portefeuille de prêts

Un module de suivi du portefeuille de prêts est utilisé pour définir les produits de prêt et prendre en charge le traitement des prêts, entre le stade de la demande et celui du remboursement et du règlement. Pour répondre à ces exigences, le système doit être très souple en ce qui concerne la définition du produit et proposer différentes options pour le calcul des intérêts, des frais associés et les autres paramètres, afin d'assurer que le système permettra d'appliquer des politiques de prêt. Pour les fournisseurs travaillant avec des groupes, le système doit prendre en charge le traitement des prêts collectifs ou par lots. Les informations recueillies grâce au module sont utilisées par différentes parties prenantes et contribuent à la prise de décisions allant de l'octroi des prêts successifs à l'évaluation des portefeuilles.

La gestion de comptes de dépôt

Pour les fournisseurs qui proposent des produits de dépôt, le système doit prendre en charge la définition et la gestion des comptes d'engagement. Ces derniers peuvent prendre la forme de comptes d'épargne volontaire, de plans d'épargne ou être directement liés à un prêt, un dépôt fixe ou à terme, ou un compte courant. Pour l'ensemble des produits de dette, le système doit prendre en charge la méthode de calcul des intérêts ainsi que des frais de traitement et autres frais connexes.

Le traitement des opérations

Les opérations effectuées vers et à partir des comptes clients nécessitent également un support. Ces modules doivent permettre de recueillir efficacement les données, aussi bien pour les individus que pour les groupes. Les prestataires de services financiers proposant une gamme complète de services au guichet ont besoin d'un système de gestion de trésorerie pour surveiller les fonds de caisse au niveau des guichets et des succursales. Il faut envisager, pour le traitement des opérations, l'automatisation des reçus et, potentiellement, la vérification de l'identité de l'utilisateur *via* des données biométriques.

La comptabilité

Les modules de comptabilité intégrés peuvent avoir un champ d'application et des fonctionnalités très variables. *A minima*, il faut des fonctions de livres comptables de base permettant de s'assurer que toutes les transactions

sont inscrites dans les comptes du grand livre. En outre, il doit être possible d'encoder dans le grand livre toutes les écritures comptables, y compris l'ensemble des opérations connexes, qui ne concernent pas les clients. Des systèmes plus complexes peuvent également comporter des sous-modules de rapprochement bancaire ou d'élaboration de budgets par exemple. Enfin, si les prestataires de services financiers d'une certaine importance ont besoin de fonctionnalités de gestion des encours clients et des dettes financières, de gestion des salaires et de gestion des immobilisations, celles-ci restent encore assez peu présentes au sein de systèmes bancaires de base et, lorsqu'elles existent, c'est souvent avec un niveau de fonctionnalité assez limité.

Les fonctionnalités d'audit

Tous les systèmes doivent fournir des fonctionnalités de base permettant la gestion des fonctions d'audit du fournisseur, y compris des interfaces ou éventuellement des rapports de suivi des interactions des utilisateurs, en particulier de ceux considérés comme étant à haut risque. Les fonctions de vérification devraient également porter sur la sécurité générale du système, qui peut aller des droits d'accès des utilisateurs aux contrôles logiques qui empêchent les accès non autorisés au système (voir encadré 14.2).

Encadré 14.2

Contrôles informatiques

Les contrôles informatiques peuvent être de nature *préventive*, *détective* ou *corrective*. L'automatisation permet d'effectuer facilement ces contrôles d'une manière très efficace. Toutes les applications logicielles contiennent certains contrôles génériques. Peu importe que les logiciels aient été achetés ou développés à façon, des contrôles informatiques doivent être mis en place afin de s'assurer que les objectifs suivants sont remplis :

- *Contrôles de saisie* : vérifier l'intégrité des données saisies dans un système, indépendamment de l'heure, de l'endroit et de la manière de saisie, pour s'assurer que l'information saisie correspond aux paramètres spécifiés. Cela concerne notamment la saisie séquentielle des reçus (et autres preuves de paiement), le fait de prévenir la saisie d'opérations en double, des contrôles de la date de saisie et la prévention de la saisie des montants de prêt en double.
- *Contrôles de traitement* : il s'agit de s'assurer que le traitement est abouti, précis et autorisé. On peut s'assurer par exemple que, jour par jour, les sommes de tous les débits et crédits traités par le système sont toujours égales. Les contrôles de traitement comprennent également les accès utilisateur aux différentes activités et les niveaux d'autorisation pour mener à bien ces activités.
- *Contrôles de résultat* : ils permettent de déterminer ce qui est fait avec les données ou les opérations. Les contrôles de résultat permettent de comparer les données obtenues avec les données saisies. Il est ainsi possible de vérifier les reçus (et autres preuves de paiement) et leur répartition entre le principal du prêt, les intérêts et les frais et leur conformité avec le rapport de synthèse de la base de données.

• *Contrôles d'intégrité* : effectuer un suivi des données en cours de traitement ou stockées pour assurer leur cohérence et leur exactitude.

• *Pistes de contrôle de gestion* : fournir un dossier traçable comportant l'historique des opérations et des processus. La « piste de contrôle de gestion » permet aux dirigeants de suivre les transactions de la source jusqu'aux résultats finaux et de remonter des résultats aux événements et aux activités enregistrées.

Source : Richards, Oliphant et Le Grand, 2005.

Le reporting

Le module de reporting se connecte à l'ensemble des autres modules pour fournir aux utilisateurs finaux les rapports nécessaires pour mener à bien leurs activités, allant de listes de comptes ou d'opérations à des rapports de gestion synthétiques récapitulant la performance globale, à la fois financière et sociale, du prestataire. Les utilisateurs de ces informations comptables peuvent être internes ou externes – par exemple, les autorités réglementaires ou les agences de notation. Dans le cas des fournisseurs de taille plus importante, soumis à des exigences de déclaration plus complexes, un système de reporting dédié est souvent jugé nécessaire. Celui prend la forme soit d'un répertoire (souvent appelé *data warehouse*), où les rapports sont tout simplement stockés, soit d'un système plus complexe, capable d'extraire des données provenant de sources multiples et d'agréger les informations sous la forme d'un ensemble consolidé de rapports. Indépendamment du type de système d'information comptable utilisé, qu'il soit intégré ou autonome, celui-ci requiert des investissements réguliers, le besoin d'information n'étant jamais statique. Les systèmes les plus performants permettent d'ajouter et de publier des rapports au fil du temps.

Identifier un fournisseur de système

Le processus d'identification d'un nouveau système d'information est crucial. Aucun système n'est capable de répondre seul à tous les besoins d'une institution. Selon l'avis des experts, si un système peut couvrir les trois-quarts des exigences, les besoins restants peuvent être « satisfaits » par des applications connexes. Voici les étapes visant à identifier un système de base :

• *Phase de préparation* : identifier et se mettre d'accord sur la nécessité d'un système et sur les exigences en matière d'approvisionnement en rapport avec sa mise en œuvre.

• *Analyse des besoins* : cartographier et documenter les systèmes, produits et processus existants et identifier les processus et les produits « futurs ». Cette phase devrait permettre d'élaborer une liste de besoins pour le système, de nature fonctionnelle, technique et autre. Il s'agit là de l'une des étapes les plus importantes. Si une institution financière n'a pas la capacité de mener à bien cette étape en interne, elle devra envisager de faire appel à un consultant technique.

• *La demande de proposition* : il s'agit de traduire la spécification des besoins en une demande de proposition qui incitera les fournisseurs de logiciels à décrire comment leurs systèmes répondent aux exigences du prestataire demandeur. Chaque besoin doit être évalué du point de vue de son importance pour le prestataire, certains besoins étant considérés comme « indispensables » et d'autres comme étant « utiles mais facultatifs ». Les demandes doivent être adressées à une liste de fournisseurs présélectionnés.

• *L'évaluation* : évaluer toutes les propositions reçues et répertorier les questions à poser à des fins de clarification, puis procéder à des démonstrations et visites de sites. Les démonstrations des fournisseurs doivent permettre de confirmer les réponses reçues dans la demande de proposition et se faire une idée générale du système ; elles sont aussi une occasion d'interagir avec le personnel du fournisseur et de l'évaluer. Des visites de sites et des références de clients sont le meilleur moyen d'évaluer la qualité d'assistance et de mise en œuvre du fournisseur du système. Une liste de questions standards doit être établie pour servir de référence. À ce stade, il peut être utile d'évaluer les écarts entre les besoins exprimés par l'institution financière (résultats de l'étape d'analyse des besoins) et les fonctionnalités standards des systèmes proposés.

• *La négociation et la sélection* : examiner les contrats, finaliser les négociations et procéder au choix final. Ce processus doit aboutir à des contrats clairs avec des accords d'assistance au niveau des différents services.

Installer un système bancaire de base

La première étape d'installation d'un nouveau système consiste à créer une équipe représentant chacun des principaux départements. Il est crucial que le changement soit accepté à tous les niveaux de la hiérarchie et de l'équipe de gestion. De même, les membres du personnel doivent comprendre pourquoi le système est en train de changer et quelles seront les retombées positives de ce changement pour l'institution.

La préparation et l'extraction de données

Dans le cadre du passage d'un système à un autre, les informations doivent être extraites de l'ancien système et transférées vers le nouveau système. Les données transférées dans le nouveau système doivent être exactes et exemptes d'erreurs. Les fournisseurs de logiciels seront impliqués dans l'extraction de données à des degrés variables. Quiconque effectue l'extraction et la conversion doit avoir une connaissance approfondie de la structure de l'ancien système aussi bien que du nouveau. Il est fortement recommandé de procéder à la conversion de plusieurs échantillons de données avant de passer au nouveau système et de s'assurer que le traitement des données dans chacun des systèmes produit le même résultat. De nombreuses institutions financières devront passer par une étape de

« nettoyage des données » permettant de corriger les incohérences identifiées au cours du processus d'extraction et de conversion.

Les développements spécifiques (la « personnalisation » du système)

La « personnalisation » consiste à adapter le système aux besoins et aux produits spécifiques de l'institution financière. Les membres du personnel doivent comprendre le système avant d'opérer la transition afin de s'assurer que les éléments personnalisés reflètent les opérations de l'institution financière. Dans de nombreux cas, l'institution va trouver la fonctionnalité standard parfaitement adéquate, même si elle n'est pas identique à la fonctionnalité envisagée par les utilisateurs finaux pendant la phase d'analyse des besoins. Au cours de ces discussions, il est important de se demander si la personnalisation permettra de générer une importante valeur ajoutée pour les clients ou d'autres parties prenantes. En mettant de côté les préférences personnelles, s'il est impossible d'identifier une mesure objective d'un apport supplémentaire, l'institution pourra faire des économies d'argent et de temps de mise en œuvre en optant pour la fonctionnalité standard qui est déjà programmée dans le système. Ces économies vont aller croissant avec chaque nouvelle version du logiciel qu'il ne sera pas nécessaire de personnaliser. La personnalisation peut compliquer les choses et c'est pourquoi il est recommandé d'y recourir seulement lorsqu'il s'agit de changements significatifs et hautement prioritaires. Toute personnalisation devra s'accompagner d'une documentation complète, et le fournisseur du logiciel et l'institution financière doivent se mettre préalablement d'accord sur la façon exacte dont le système va fonctionner. Lorsque la personnalisation est nécessaire, il convient de prévoir un délai supplémentaire pour effectuer des essais.

La formation

Le leitmotiv des experts et des installateurs d'un nouveau système est de « former les équipes, encore et toujours plus ». Le personnel, à tous niveaux hiérarchiques, de l'utilisateur final au cadre dirigeant, doit être formé au nouveau système. Des formations doivent avoir lieu à plusieurs stades, notamment lors de la phase pilote préalable à la personnalisation, juste avant le déploiement complet, et de manière régulière après le déploiement. Il est particulièrement important d'organiser des sessions de formation à l'issue d'une certaine période d'utilisation du système car le personnel pourra alors poser des questions précises. La formation est habituellement organisée autour d'une équipe d'utilisateurs de référence qui à leur tour vont « former des formateurs ». Cette approche présente l'avantage de renforcer les compétences en interne en matière d'utilisation du système et peut également permettre de surmonter les différences culturelles et institutionnelles qui peuvent exister entre le fournisseur du logiciel et les utilisateurs finaux.

Quand la formation n'est pas menée de façon suffisante, le personnel de terrain peut parfois continuer à conserver des registres de façon manuelle ou utiliser l'ancien système en parallèle. Cette situation se produit généralement du fait d'un manque de confiance dans le (nouveau) système ou en raison d'un manque d'accès direct à celui-ci. Lorsque deux systèmes sont exploités de manière parallèle, il est impossible de savoir quelle est la version correcte et si les données saisies dans un système ont été saisies dans l'autre. Le fait d'impliquer le personnel dans l'exercice de vérification des données et de s'assurer que tout le personnel de terrain a accès au système ainsi qu'à une formation adéquate conduira à une meilleure acceptation et adoption du système.

Essais d'acceptation par les utilisateurs

Après que le système a été installé, configuré et (potentiellement) personnalisé, les prestataires de services financiers doivent confirmer que celui-ci fonctionne conformément à leurs exigences. Cela se fait généralement lors d'une phase d'essai d'acceptation par les utilisateurs au cours de laquelle une série de cas ou de scénarios test sont exécutés sur le système pour valider le bon traitement des opérations. Au cours de cette phase cruciale, il convient d'éviter toute précipitation car il est beaucoup plus facile de résoudre les problèmes qui se posent à cette étape, plutôt que lorsque le système est en place. Idéalement, l'acceptation par les utilisateurs doit être testée par une équipe d'utilisateurs principaux ou par l'équipe des utilisateurs de référence qui a été formée étant donné que les essais font souvent appel à des connaissances acquises au cours de la formation théorique.

La mise à niveau des canaux de distribution et du système

Le développement de nouvelles technologies et canaux de distribution revêt une importance croissante lorsqu'il s'agit d'atteindre un nombre de bénéficiaires plus important. Toutefois, si les systèmes d'information ne sont pas stables ou évolutifs, l'introduction de nouveaux canaux peut constituer un risque significatif. La première étape consiste à s'assurer que les opérations peuvent être traitées de manière fiable et que les données permettant le suivi de nouveaux canaux sont disponibles sous la forme de rapports réguliers.

Un système bancaire de base repose sur deux composantes d'utilisateurs principaux. La partie « frontale » du système (*front-end*) permet de traiter les opérations des clients et est utilisée par les caissiers, les agents de crédit et les comptables. Les fonctions de *back-office* du système font référence à la base de données qui stocke les données et seul le département informatique y accède généralement. Étant donné que les institutions financières proposent leurs services par le biais de canaux de distribution de plus en plus diversifiés, une interface est nécessaire pour permettre au système de réceptionner les opérations par voie électronique à partir d'une source

autre que son propre *front-end*. Deux options principales sont disponibles pour envoyer les opérations vers et à partir des canaux de distribution :

1. *Un système manuel* : certains fournisseurs décident d'interagir avec les canaux de distribution en utilisant des lots de fichiers téléchargés ou téléversés manuellement entre le système et le canal de distribution. Par exemple, les paiements effectués vers un service de porte-monnaie électronique peuvent être téléchargés périodiquement dans un format compatible pour être ensuite téléversés sur le système, par exemple le format Excel ou CSV [1]. Ce procédé est de loin le moins cher, mais il est associé à plusieurs problèmes de sécurité parce que les données peuvent être manipulées au cours du processus de transfert. En outre, il ne traite pas les transactions en « temps réel ». Aussi il y aura toujours un temps de latence avant que le paiement ne soit enregistré dans les comptes du client. C'est la raison pour laquelle les systèmes manuels ne sont généralement utilisés que lorsque le volume des opérations est faible ou que le fournisseur ne dispose pas de revenus suffisants pour investir dans un système automatisé.

2. *Un système automatisé* : pour permettre la communication entre deux ou plusieurs systèmes tels que le système bancaire de base et un service de porte-monnaie électronique en temps réel, les deux systèmes doivent être reliés par un logiciel intermédiaire. Le logiciel de ce type le plus couramment utilisé est appelé « pont » ou « commutateur », et peut être fourni soit par le fournisseur du service bancaire de base, soit par un tiers (voir chapitre 18). Ces applications permettent la communication entre les deux systèmes en utilisant un langage convenu, ou protocole, permettant de structurer les données dans un format lisible par machine (par exemple, ISO, NDC, JSON ou XML). Les messages sont ensuite envoyés *via* le protocole privilégié en utilisant une interface convenue, qui peut être un programme disponible sur le marché, un service Web, un protocole de communication SOAP ou un protocole de transport TCP. En utilisant ce type de technologie, il est possible de faire communiquer plusieurs systèmes en temps réel. Cette approche présente de nombreux avantages pour le prestataire de services financiers, notamment le traitement automatisé des erreurs, une piste de vérification complète, le traitement en temps réel, et un risque de fraude amoindri (aucune intervention manuelle n'étant nécessaire).

L'utilisation accrue de services bancaires à distance a donné lieu à des nouvelles exigences en matière de sécurité qui, à leur tour, ont contribué à l'évolution des technologies de sécurité. Alors qu'un caissier en agence peut demander à voir une preuve d'identité dotée d'une photographie du client, les opérations basées sur les nouvelles technologies requièrent la mise en place de formes alternatives de vérification et de protection. Il existe habituellement trois types de protection : (1) quelque chose que le client sait (un mot de passe), (2) quelque chose que le client détient (une

1. Les valeurs y sont séparées par des virgules, comme dans un fichier Excel, mais sous un format plus basique.

carte bancaire), (3) quelque chose que le client incarne (des données biométriques) [1]. La vérification biométrique se base sur la mesure de caractéristiques physiques uniques de l'individu en vue de confirmer son identité par la reconnaissance de ces caractéristiques.

Les opérations bancaires mobiles utilisent une combinaison de plusieurs méthodes : numéros d'identification personnelle conventionnels, alertes en temps réel et codes de vérification. Les alertes en temps réel sont des notifications ou des messages qui informent les clients de la réalisation d'un certain type d'événement, tel qu'un dépôt ou un retrait. Les alertes peuvent être transmises à l'aide de différents modes de communication et dispositifs, y compris par courrier électronique, par SMS, par fax ou sur un assistant numérique personnel. Les technologies d'envoi d'alertes connaîtront sans doute une croissance rapide, surtout lorsque les clients se rendront compte que celle-ci leur permet de maîtriser leurs interactions avec les prestataires (Rao, 2009).

Les données émanant du système bancaire de base sont au fondement de toute analyse de la performance sociale et financière et de la gestion du risque financier. Les données recueillies par ces systèmes prennent également en charge d'autres processus opérationnels, tels que la gestion des ressources humaines, la gestion des produits et la gestion du risque opérationnel, qui sont examinés dans le chapitre 15.

Gestion financière

La gestion financière met en œuvre un processus continu d'enregistrement, de mesure, de suivi, d'évaluation et de gestion de la performance financière et des risques financiers [2]. La gestion financière va au-delà de la simple élaboration des rapports et de la gestion des comptes, il s'agit davantage d'un processus global qui comprend la planification des activités, le reporting financier et l'analyse financière, la gestion de la performance et l'analyse de la rentabilité. La gestion financière comprend également la gestion des risques financiers, y compris la qualité des actifs, l'adéquation du capital, la gestion actif-passif (en anglais, *asset-liability management* ou ALM) et la gestion de la liquidité.

La responsabilité de la bonne gestion financière incombe principalement au conseil d'administration et à l'équipe de direction. Le conseil d'administration détermine la stratégie générale et les objectifs financiers, et notamment les limites concernant le niveau de risque financier acceptable. La direction générale détermine ensuite la stratégie permettant de mettre en œuvre ces objectifs tout en respectant les paramètres de risque acceptables. Le cas échéant, les organismes de tutelle prévoient souvent le

1. Entretien avec Joakim Vincze, le 14 octobre 2011.
2. Certaines parties de cette section ont été rédigées par Julie Earne.

niveau de risque financier permissible pour différents types d'institutions et déterminent de la même manière le type de risques financiers à surveiller et à évaluer et les méthodes pour ce faire.

La planification du développement

Le processus de planification du développement intègre trois étapes principales : la planification stratégique ou à long terme, la planification opérationnelle annuelle et la budgétisation.

La planification stratégique se matérialise généralement par un *plan stratégique* (couvrant habituellement une période de trois à cinq ans) qui est approuvé par les actionnaires (le cas échéant), le conseil d'administration ou le comité de gestion et la direction générale. Un plan stratégique expose les objectifs à long et à moyen terme de l'institution financière et expose son plan en termes de marchés desservis, de croissance, d'offre de produits, de fourniture des produits, de développement des canaux de distribution, de marketing, de ressources humaines, de financement, de gestion des risques et de systèmes connexes. Le processus de planification stratégique doit avoir lieu au moins une fois tous les trois ans et sert à guider les institutions financières grâce à un examen complet de leurs opérations ; il vise à emporter l'adhésion générale de l'ensemble des parties prenantes.

Les *plans d'exploitation* sont élaborés sur une base annuelle et doivent fournir les données sur la cible des clients à atteindre, les revenus prévisionnels, les dépenses opérationnelles et les immobilisations en capital, tandis que le processus de *budgétisation* doit fournir des détails supplémentaires. Un budget présente généralement des informations financières sur une base mensuelle, et notamment les détails, ligne par ligne, des revenus et des dépenses de l'ensemble de l'organisation. Les budgets peuvent généralement être ventilés par lieu géographique et par période. Souvent, quand un nouveau produit est élaboré, le budget tient compte des coûts du personnel et des formations, du financement requis (y compris des études de marché, du marketing et du coût du capital) et des revenus connexes sur la base de la cible projetée. Le budget constitue une référence permettant d'évaluer la performance.

Le reporting financier

Si la budgétisation et la planification servent à faire des estimations concernant l'activité future, le reporting financier concerne davantage le suivi et l'analyse de résultats passés. Il se fonde sur la production en temps opportun des *états financiers* de l'institution, sur la base de données financières précises et actualisées (SEEP Network, 2005). Le reporting financier consiste en une synthèse des opérations financières réparties par catégorie ou par périodes.

Les différentes parties prenantes utilisent les rapports financiers ainsi élaborés pour comprendre la performance et identifier les risques. Le

conseil d'administration évalue les informations afin de vérifier si la stratégie financière et opérationnelle générale est bien mise en œuvre et afin d'identifier les risques, les opportunités et les défis à aborder avec la direction. Les intervenants externes, et notamment les donateurs, les investisseurs et les organismes de tutelle, examinent les états financiers de près afin d'évaluer la performance financière et de déterminer les engagements futurs. En interne, les rapports financiers informent la direction de la performance financière et de la situation financière au cours d'une période ou à une date précise (SEEP Network, 2005).

Le *système de comptabilité* d'une organisation recueille, effectue la synthèse et met à jour en continu les données sur l'actif, le passif, les capitaux propres, les recettes et les dépenses. Bien que les normes comptables diffèrent à travers le monde, les normes internationales d'information financière dites IFRS sont en train de devenir le principal système comptable dans la plupart des pays.

Le *plan comptable* se situe au cœur du système de comptabilité. La structure et la conception du plan comptable déterminent le type d'information financière qui pourra être consulté et analysé par la direction ou communiqué aux parties externes. Dans la plupart des cadres réglementaires, la banque centrale ou d'autres autorités réglementaires fournissent des directives spécifiques pour le plan comptable des institutions. Grâce aux progiciels de comptabilité, les prestataires non réglementés disposent des tableaux de comptes compatibles avec les normes du secteur de la microfinance.

Un système de comptabilité (et le plan comptable qui s'y rattache) est normalement lié au système bancaire de base d'une organisation. Afin de réduire au minimum la possibilité d'erreur, le système d'information sur la qualité du portefeuille doit être intégré directement dans le système comptable. Les systèmes comptables génèrent des états financiers à l'échelle du système, et la plupart d'entre eux peuvent également produire des états financiers pour des zones géographiques ou des domaines fonctionnels, en fonction de la structure organisationnelle du prestataire.

Les états financiers

Les états financiers contiennent à la fois des données de *stocks* (des informations sur les données à une date précise) et des données de *flux* (des informations sur les flux ou une synthèse des opérations au cours d'une période définie). Ces états comportent généralement les éléments suivants :

- un compte de résultat (compte de profits et pertes) ;
- un bilan (situation financière) ;
- un tableau de flux de trésorerie (les sources et les utilisations des fonds).

Le *bilan* représente la situation financière d'un prestataire à une date précise (c'est-à-dire des données de stock) qui se divise en trois catégories principales : actif, passif et capitaux propres. L'actif figure à gauche sur le bilan et, pour la plupart des prestataires de services financiers, le portefeuille de prêts constitue l'actif le plus important ; celui-ci évolue au fil du temps, au fur à

mesure que les prêts sont remboursés et que de nouveaux prêts sont consentis. Le bilan fait état du portefeuille de prêts brut, c'est-à-dire la totalité de l'encours de prêts, qu'ils soient en cours, en retard ou renégociés, à l'exclusion toutefois des prêts passés en perte. Le portefeuille de prêts brut est diminué du montant de la provision pour pertes sur créances douteuses (ou de la dotation aux provisions pour pertes sur créances douteuses), ce qui correspond au portefeuille de prêts net. Lorsque les prêts sont passés en perte, le portefeuille de prêts brut et de la réserve pour pertes sur prêts sont réduits du même montant, le montant net du portefeuille de prêts restant inchangé.

Parmi les autres actifs on compte les liquidités, les dépôts auprès d'autres institutions financières, les montants dus mais non reçus, les immobilisations et d'autres actifs financiers. La valeur des immobilisations baisse au fil du temps en raison des déductions pour amortissement, qui sont enregistrées sur le compte de résultat. Les actifs sont financés par des dettes et les capitaux propres.

Les dettes et les capitaux propres sont ainsi égaux au montant total de l'actif. Les dettes représentent ce qui est dû par le fournisseur et comprennent les dépôts des clients (le cas échéant) et les fonds empruntés (la dette financière) ainsi que les créances clients ou d'autres créances. L'actif moins le passif correspond à la *valeur nette* d'un fournisseur. Les capitaux propres se composent des bénéfices non distribués, ainsi que des fonds investis (c'est-à-dire du capital de départ, constitué sous forme de subventions de donateurs ou d'acquisition de part par les actionnaires ainsi que tout autre capital-investissement reçu ultérieurement). Plus le niveau de dettes est élevé par rapport aux capitaux propres, plus l'effet de levier du fournisseur est important. L'augmentation de l'effet de levier va de pair avec l'augmentation du niveau de risque, étant donné que le passif correspond aux fonds empruntés qui doivent être remboursés. Pour les prestataires de services financiers réglementés, l'effet de levier est fixé à un niveau donné par l'autorité de tutelle afin d'assurer la sécurité financière de l'institution et, *a fortiori*, pour protéger les fonds en dépôt contre des risques excessifs [1].

Le *compte de résultat* est un compte de flux qui reflète les résultats financiers des activités au cours d'une période déterminée en additionnant l'ensemble des revenus et des dépenses. La somme de deux grandeurs correspond au *résultat net* ; cette valeur représente le principal lien entre le compte de résultat et le bilan. Le résultat net (bénéfice ou perte) est ajouté (ou déduit) du montant des capitaux propres dans le compte des bénéfices non distribués du bilan. Les capitaux propres augmentent (ou diminuent) une fois que le bénéfice net (ou la perte) a été approuvé. Au début de chaque période fiscale, le compte de résultat démarre à zéro. En revanche, le bilan est cumulatif dans le temps.

1. Si un fournisseur devait faire faillite, ses actifs seraient vendus pour en rembourser les dettes et le montant restant serait distribué à ses propriétaires (ou, dans le cas d'une ONG, à une autre organisation de la société civile ou, ce qui est moins probable, à ses bailleurs de fonds).

Pour la plupart des prestataires de services financiers, l'actif principal générant des revenus est le portefeuille de prêts. La trésorerie fait partie des actifs mais ne génère généralement pas de revenus. Les revenus provenant des intérêts, des frais et des commissions sur prêts, ainsi que les autres revenus, sont enregistrés dans le compte de résultat. On y compte non seulement les intérêts perçus, mais aussi les intérêts courus et non encore perçus. Parmi les dépenses figurent les salaires et autres dépenses de personnel, les coûts de financement (à savoir, les intérêts et les frais payés sur la dette), les dotations pour provisions pour pertes sur créances douteuses (ou les pertes sur créances irrécouvrables), les loyers, les amortissements, d'autres coûts d'exploitation et les taxes (le cas échéant).

Un *tableau de flux de trésorerie* fournit des informations sur les rentrées et les sorties de liquidités au cours d'une période donnée. Certains tableaux de flux de trésorerie présentent les flux de trésorerie classés en fonction de leur origine : activités d'exploitation, activités d'investissement et activités de financement. Les *activités d'exploitation* sont les activités menées au cours de l'exploitation et comprennent des entrées de trésorerie, telles que les intérêts perçus sur les prêts et les remboursements du principal, et les sorties de trésorerie pour frais engagés, tels que les frais de personnel ou les décaissements de prêts. Les *activités d'investissement* font référence à l'investissement dans des instruments qui génèrent des rendements, tels que des bons du Trésor ou d'autres investissements. Les *activités de financement* concernent les entrées de trésorerie intervenant par le biais d'injection de capital-investissement (par les actionnaires ou des subventions, par exemple) ou par l'emprunt (dette à court ou à long terme) et les sorties de trésorerie liées au remboursement de dettes ou le versement de dividendes.

Les rapports sur le portefeuille de prêts

Les rapports sur le portefeuille de prêts fournissent des détails sur les activités de prêt en ventilant le portefeuille de prêts par secteur, zone géographique ou montants en souffrance. Ils sont utilisés pour analyser la qualité et la composition des actifs, ainsi que la portée sur le marché. Les ventilations sectorielles sont utilisées pour évaluer la concentration dans un sous-secteur donné et pour évaluer la diversité d'un portefeuille de prêts. Une ventilation géographique est utile pour effectuer une analyse de la performance du portefeuille par succursale ou par région et pour identifier les problèmes qui seraient liés à un établissement, aussi bien qu'à des facteurs contextuels que de personnel.

La décomposition la plus courante des rapports sur le portefeuille consiste à regrouper le montant en principal des prêts en fonction du nombre de jours de retard de paiement ; ces rapports sont utilisés pour analyser la qualité d'un portefeuille. À partir des informations sur le portefeuille de prêts, les fournisseurs peuvent calculer les *provisions pour créances douteuses* et la *dotation aux provisions pour créances douteuses*. Les dotations aux provisions pour créances douteuses représentent le montant que les institutions

mettent en réserve pour couvrir les pertes sur créances projetées. Le montant de la dotation aux provisions pour créances douteuses est calculé en divisant le portefeuille de prêts en périodes de temps qui correspondent au nombre de jours depuis lesquels un prêt est en souffrance (soit : sain/à jour, 0 à 30, 31 à 60, 61 à 90 et plus de 90 jours). La réglementation, s'il en existe, et les normes locales ou internationales fixent souvent le montant que l'institution doit provisionner. (Par conservatisme, de nombreux prestataires provisionnent à hauteur d'environ 1 ou 2 % du montant de l'encours des prêts, même si ceux-ci ne sont pas en souffrance.) Le montant total requis pour la provision pour pertes sur créances douteuses est déterminé en multipliant le montant total du portefeuille en circulation au cours de chaque période par le pourcentage de la provision et en additionnant chaque montant obtenu pour arriver à un montant total. Ce calcul est effectué sur une base périodique, généralement lors de la mise à jour du bilan. Le montant de la nouvelle provision pour pertes sur créances douteuses est comparé au montant de la provision pour pertes sur créances précédente, figurant dans le bilan, afin de déterminer s'il est nécessaire d'augmenter le niveau de provisionnement. Dans l'affirmative, le montant qui correspond à la différence entre le montant de la nouvelle provision pour pertes sur prêts et le montant de la provision déjà inscrite au bilan, devient le montant de la provision pour pertes sur créances sur le compte de résultat (comptabilisée en tant que charge). La provision pour pertes sur créances vient alors grever le résultat net (en raison de l'augmentation des charges) inscrit au bilan et permet d'équilibrer les deux colonnes du bilan, les actifs étant réduits par l'augmentation de la provision pour pertes sur créances (valeur négative) tandis que les capitaux propres sont également diminués, par la réduction du résultat net transféré vers les capitaux propres (bénéfices non distribués).

De même, la valeur des immobilisations (par exemple, des véhicules) inscrite au bilan est réduite au fil du temps du montant des frais d'amortissement enregistrés sur le compte de résultat. La plupart des immobilisations sont amorties au cours d'une période de plusieurs années, fonction de la durée de vie prévue de l'actif, qui est généralement indiquée dans les principes comptables ou par l'organisme de réglementation comptable. Le montant des immobilisations (inscrit au bilan) est diminué du montant des déductions pour amortissement (figurant sur le compte de résultat) à chaque période comptable, ce qui, là encore, permet de maintenir l'équilibre du bilan puisque le bénéfice net est réduit du montant des déductions pour amortissement (c'est-à-dire que la valeur des immobilisations est réduite d'un montant égal à la diminution du résultat net qui est transféré vers les capitaux propres).

Le suivi de la performance financière et la gestion des risques

Plusieurs cadres normalisés permettent d'effectuer le suivi et la gestion de la performance financière, et notamment des risques financiers. Certains cadres ont été élaborés par des agences de notation et d'autres l'ont

été par des réseaux ou d'autres intervenants pour standardiser les rapports de performance des IMF. Parmi les cadres couramment utilisés figurent CAMEL, élaboré par ACCION, SMART GIRAFE, qui est le système de notation élaboré par Planet Rating, et les normes d'information financière MFRS du réseau SEEP Network. Bien que ces cadres conviennent à la plupart des prestataires institutionnels de services de crédit et d'épargne, WOCCU (le Conseil mondial des coopératives d'épargne) a mis au point PEARLS, qui est spécifiquement destiné aux coopératives de crédit et aux autres types de coopératives financières [1]. Chacun de ces cadres présente un ensemble de ratios utilisés pour analyser la gestion financière et la gestion des risques qui dépendent dans une certaine mesure du type de fournisseur. Les indicateurs sont néanmoins similaires et peuvent être généralement répartis en six catégories : efficience et productivité, rentabilité, qualité des actifs, adéquation des fonds propres et liquidité. CAMEL comprend également des mesures qualitatives de la gestion alors que MFRS comprend des indicateurs sur la portée des services financiers. Chaque cadre peut être utilisé pour évaluer la performance d'une institution en particulier ou d'un groupe de plusieurs institutions [2].

MFRS (*Microfinance Financial Reporting Standards*) est un cadre élaboré par SEEP Network pour les prestataires de services financiers institutionnels, qu'il s'agisse d'IMF sous statut ONG, d'IMF acceptant les dépôts, de différents types de banques, d'autres fournisseurs de services de

1. Les six catégories d'analyse du cadre PEARLS sont similaires à celles du cadre MFRS, mais sont organisées différemment. *La protection* désigne la capacité d'une coopérative à protéger ses déposants et se concentre sur les réserves pour prêts irrécouvrables et sur l'impact de l'abandon de créances sur le capital et les dépôts. *La structure financière efficace* s'intéresse aux sources de financement (épargne, actions, crédit externe et capital social de l'institution) et à l'utilisation des fonds (prêts, investissements liquides, investissements financiers et actifs non rémunérés). *La qualité des actifs* met l'accent sur le portefeuille à risque et le défaut de remboursement de manière globale. *Les taux de rendement et les coûts* servent à évaluer la rentabilité. La *liquidité* sert à mesurer la capacité d'une coopérative à répondre aux demandes de retraits et de décaissements de ses membres/clients. *Les signes de croissance* permettent de mesurer la satisfaction des membres et la pertinence de l'offre de produits.

2. Les principaux outils d'analyse sont : l'analyse de ratios, l'analyse des tendances, l'analyse en chiffres relatifs et l'analyse de la variance. Un ratio exprime le rapport entre deux chiffres. Certains ratios sont utilisés pour évaluer la performance par rapport à un nombre standard, tels que le ratio de liquidité générale qui doit par exemple respecter un seuil minimal fixé par l'autorité de tutelle. D'autres ratios sont utilisés pour comparer la performance d'une institution à celle d'une autre ou une période de performance à une autre. L'analyse des tendances est utilisée pour analyser l'orientation et la croissance et peut être appliquée à un seul indicateur, tel qu'un ratio, ou à un ensemble de postes des états financiers. L'analyse en chiffres relatifs est utilisée pour déterminer la proportion d'un élément donné dans un groupe ou un sous-groupe – par exemple, la proportion du portefeuille par rapport au total des actifs est utile pour comprendre quel est le montant du portefeuille de prêts par rapport au montant total des actifs. L'analyse en chiffres relatifs est également utilisée pour évaluer la structure du capital d'un prestataire. L'analyse de la variance est principalement utilisée pour effectuer une comparaison entre le budget et les coûts réels, mais aussi pour évaluer la réalisation des objectifs, tels que les projections de croissance, la portée auprès d'un secteur particulier ou le pourcentage de femmes desservies. L'analyse de la variance entre le budget et les résultats réels sert à mettre en évidence les zones qui peuvent nécessiter une évaluation plus poussée.

crédit et d'épargne, ou même, dans certains cas, de services de paiement (voir SEEP Network, 2010). Mis à jour en 2010 à partir du travail initial de SEEP Network et de ses seize ratios, le cadre MFRS comprend un ensemble de ratios fondamentaux et dispose également d'un ensemble de ratios secondaires destinés au nombre croissant de prestataires de services financiers réglementés qui agissent en tant qu'intermédiaires de collecte de dépôts et qui disposent des structures financières complexes [1]. Étant donné que le cadre MFRS s'applique à un large éventail de fournisseurs, les ratios MFRS sont utilisés tout au long de cette partie consacrée à la performance financière et à la gestion des risques.

Le suivi de la performance financière

La performance financière est une fonction de deux axes principaux : les bénéfices et les coûts. Les bénéfices sont générés par les intérêts et les frais (et, le cas échéant, par d'autres services financiers fournis par l'institution) [2]. Les charges se composent des coûts de financement (intérêts payés sur la dette et aux déposants), les coûts d'exploitation, et notamment en personnel, assurances, transport et locaux, ainsi que les dépenses de provisionnement des pertes sur prêts. Les coûts sont souvent mesurés en tant que pourcentage du portefeuille. Étant donné que le portefeuille de prêts est le principal générateur de bénéfices, il est utile de comprendre combien coûte le fait de constituer et de gérer le portefeuille. La performance financière est mesurée à travers l'analyse de l'efficience, de la productivité et de la rentabilité.

Efficience et productivité

Les ratios qui permettent de mesurer *l'efficience et la productivité* fournissent des informations concernant la vitesse à laquelle les prestataires génèrent des bénéfices en vue de couvrir leurs dépenses (voir tableau 14.1). L'efficience fait référence au coût par unité produite. La productivité désigne le volume d'activité générée (produit ou extrant) par rapport à une ressource ou un actif donné (moyen ou intrant). Les ratios d'efficience et de rendement peuvent être utilisés pour comparer la performance au fil du temps et mesurer les améliorations des opérations d'un fournisseur.

1. Outre les ratios non essentiels, un ensemble de tableaux de bord de gestion actif-passif porte spécifiquement sur le risque de liquidité, le risque de révision des taux, le risque de change et le risque de liquidité en devises. Ces indicateurs sont utiles pour les fournisseurs dont la structure de financement est complexe et ceux qui souhaitent entreprendre une analyse plus large de la sensibilité de la structure de financement de l'institution aux risques de marché. Voir http://www.seepnetwork.org/guide-de-poche-des-normes-d---information-financi--re-en-microfinance---mesurer-la-performance-financi--re-des-institutions-de-microfinance-resources-181.php.

2. Les services non financiers, le cas échéant, doivent être comptabilisés séparément.

Tableau 14.1. – *Ratios d'efficience et de productivité (MFRS)*

Ratio	Formule	Explication
Ratio portefeuille / actifs	Montant brut du portefeuille de prêts/ actifs	Permet de mesurer l'allocation d'actifs réalisée par le fournisseur à son activité de prêt (considérée comme étant le cœur de métier de tout prêteur en microfinance)
Taux d'efficience opération-nelle	Dépenses de fonctionnement/ recettes	Fait ressortir les frais de personnel et les dépenses administratives par rapport au montant total des recettes
Ratio de coûts d'ex-ploitation des dépôts (coût unitaire des dépôts mobilisés)	Frais d'exploitation directs et indirects alloués aux dépôts/ solde moyen d'épargne (moyenne des dépôts)	Permet d'évaluer si la collecte des dépôts est rentable ; peut servir de guide au fournisseur quant à la façon de fixer le prix de ses produits de dépôt ; l'ensemble des coûts directs et indirects liés aux dépôts doivent être décomposés ; pertinent uniquement pour les fournisseurs acceptant des dépôts
Ratio du coût de finance-ment	Commissions payées sur les fonds emprun-tés/moyenne (dépôts + emprunts)	Permet de calculer un taux d'intérêt pondéré de l'ensemble des dettes financières du fournisseur
Ratio des frais financiers	(Intérêts + frais payés sur les fonds emprun-tés)/montant brut du portefeuille de prêts	Permet de calculer le montant total des intérêts débiteurs que le fournisseur encourt en vue de financer son portefeuille
Ratio du coût financier des dépôts (coût des dépôts)	Total des intérêts versés pour rémuné-rer les dépôts/solde moyen de l'épargne (dépôt moyen)	Permet aux fournisseurs de comparer directement le coût de financement des activités de dépôt aux opportunités d'em-prunt sur le marché ; ne tient pas compte des avantages que peuvent offrir les dépôts en tant que produit aux clients ; pertinent uniquement pour les fournisseurs acceptant des dépôts
Coût par client actif	Charges d'exploita-tion/nombre moyen de clients actifs	Permet de calculer de manière simple et efficace le coût moyen pour maintenir un client actif ; les coûts par client peuvent varier considérablement en fonction du type de produit ; la notion de « client » doit être interprétée comme faisant référence à un « client unique » pour les besoins de ce ratio, car un client peut avoir accès à plusieurs produits ; les prestataires doivent définir clairement la notion de « client actif » – il peut s'agir par exemple d'un client qui a utilisé un produit financier proposé par le fournisseur au cours des douze derniers mois

Ratio	Formule	Explication
Emprunteurs par agent de crédit	Nombre d'emprunteurs actifs/nombre d'agents de crédit	Permet de mesurer la charge de travail moyenne du nombre moyen d'emprunteurs géré par chaque agent de crédit
Clients actifs par salarié	Nombre de clients actifs/nombre total de salariés	Permet de mesurer la productivité globale du personnel qui gère les clients, notamment les emprunteurs, les déposants et autres clients ; le client doit être ici défini comme un « client unique » ; ce ratio est susceptible de varier à la fois en fonction de la productivité et de la nature du mix produit

Source : SEEP Network, 2010.

Indicateurs de rentabilité

Les indicateurs de rentabilité fournissent des informations sur les rendements générés par les actifs, en particulier sur le portefeuille de prêts et les capitaux propres (voir tableau 14.2). Ils indiquent également les marges bénéficiaires.

Tableau 14.2. – *Ratios de rentabilité (MFRS)*

Ratio	Formule	Explication
Rendement du portefeuille	Liquidités provenant des intérêts, frais et commissions sur portefeuille de prêts/ moyenne du montant brut du portefeuille de prêts	Indique la capacité du fournisseur à générer des liquidités à partir des intérêts, frais et commissions sur le portefeuille de prêts bruts ; ne comprend pas les recettes qui n'auraient pas été perçues sous forme de liquidités
Marge bénéficiaire d'exploitation	Bénéfice net avant impôts et dons/ produits d'exploitation et hors exploitation	Permet de mesurer la rentabilité d'un fournisseur en termes d'efficacité dans la gestion des coûts
Rendement de l'actif (ROA)	Résultat net après impôts et avant subventions/actifs moyens	Permet de mesurer l'efficacité d'utilisation par le fournisseur de ses actifs pour générer un rendement financier ; ratio calculé déduction faite des impôts et sans tenir compte d'éventuelles subventions reçues
Rendement des capitaux propres (ROE)	Résultat net après impôts et avant subventions/capitaux propres moyens	Il s'agit de la mesure définitive de la rentabilité commerciale ; permet de calculer le taux de rendement moyen des capitaux propres sur la période ; le numérateur ne tient pas compte d'éventuelles subventions et est net d'impôts

Source : SEEP Network, 2010.

La gestion des risques financiers

L'analyse financière et la gestion des risques s'articulent autour de quatre éléments essentiels : la qualité des actifs ou risque de crédit, l'adéquation des fonds propres, la gestion de la liquidité et la gestion actif-passif. L'adéquation des fonds propres, la liquidité et la gestion actif-passif (*Asset Liability Management* – ALM) sont souvent gérées conjointement dans le cadre de la gestion de trésorerie. Une approche globale est avant tout justifiée par le fait que la plupart des risques financiers sont interconnectés. Par exemple, le risque de liquidité pourrait facilement conduire à un risque de crédit si les emprunteurs commençaient à perdre confiance dans la capacité du fournisseur à satisfaire leur demande de prêts. De même, le risque de crédit peut aggraver le risque de liquidité et de solvabilité.

La qualité des actifs

Le risque de crédit est un risque bien connu et bien compris par les prestataires de services financiers, en particulier depuis que le prêt est la principale source de bénéfices dans la plupart des contextes. Le risque de crédit est essentiellement un risque encouru dans le cadre du prêt de ressources à d'autres. Étant donné qu'il existe un risque inhérent que les prêts ne soient pas remboursés, les institutions définissent des critères d'éligibilité, des politiques de prêt, ainsi que des procédures et directives permettant d'évaluer et d'analyser la capacité et la volonté de rembourser des clients, ainsi que la pertinence des montants et des durées des prêts. L'analyse de portefeuille, qui repose sur la segmentation des informations financières par succursale, par agent de crédit, par produit et par défaut de remboursement, est l'une des meilleures façons de comprendre et de gérer un portefeuille de prêts dans le temps. Afin de comprendre et de gérer à la fois le risque de crédit et de fraude au sein du portefeuille de prêts, il est essentiel de se rendre chez les clients afin d'authentifier leur identité, de vérifier les soldes des prêts et de recueillir des retours sur leur niveau de satisfaction.

La qualité des actifs désigne la qualité du portefeuille de prêts, le coût et l'impact des prêts improductifs, et le pourcentage des actifs improductifs (voir tableau 14.3). Le risque de crédit est le risque principal qui impacte la qualité des actifs. En général, de nombreux fournisseurs proposent relativement peu de produits et pour la plupart axés sur le crédit à l'investissement productif. Il en résulte souvent une homogénéité des emprunteurs, qu'elle soit géographique ou en termes des moyens de subsistance, ce qui entraîne un risque de covariance. Parce que le portefeuille de prêts constitue généralement une part conséquente du total des actifs, des difficultés affectant un grand nombre d'emprunteurs, comme une mauvaise récolte par exemple, peuvent avoir une incidence notable sur la performance globale. Le risque de covariance est susceptible de diminuer au fur et à mesure que les fournisseurs étendent leurs produits de crédit ou leurs secteurs cibles.

Tableau 14.3. – *Ratios de qualité de l'actif (qualité du portefeuille) (MFRS)*

Ratio	Formule	Explication
Prêts en souffrance depuis plus de 30 jours (NPL30)	(Prêts en souffrance > 30 jours + valeur des prêts renégociés)/ montant brut du portefeuille de prêts	Un retard de 90 jours est la mesure internationale la plus répandue d'un prêt en souffrance ; dans le cas de la microfinance, un horizon de 30 jours est plus approprié pour servir de ratio de mesure des prêts en souffrance
Ratio de prêts renégociés	Valeur des prêts renégociés/montant brut du portefeuille de prêts	Comprend tous les prêts rééchelonnés, restructurés, refinancés et renégociés ; parce que les prêts renégociés ne sont parfois pas divulgués ou ne peuvent pas être identifiés séparément dans la catégorie NPL30, ce ratio indique le niveau de risque du portefeuille de prêts renégociés
Ratio de prêts passés en perte	Valeur des prêts passés en perte/ montant moyen brut du portefeuille de prêts	Le pourcentage de prêts qui ont été retirés du solde brut du portefeuille de prêts car peu susceptibles d'être remboursés ; les politiques d'abandon de créances varient ; il est recommandé aux gestionnaires de calculer ce ratio sur une base corrigée
Prêts en souffrance depuis plus de 30 jours + ratio prêts passés en perte	(Montant moyen des prêts en souffrance > 30 jours + valeur de prêts renégociés + valeur des prêts passés en perte)/ montant moyen brut du portefeuille de prêts	Donne l'aperçu le plus complet de la qualité des actifs ; inclut l'ensemble des prêts en souffrance de plus de 30 jours, tous les prêts renégociés et les prêts passés en perte ; par le passé, les prêts en difficulté pouvaient être transférés dans ces catégories ; permet d'illustrer l'impact combiné de ces trois composantes de la qualité des actifs
Taux de pertes sur prêts	(Prêts passés en perte – valeur des prêts recouvrés)/ montant moyen brut du portefeuille de prêts	Donne une image fidèle des pertes définitives sur les prêts passés en perte en incluant la valeur compensatoire de sommes recouvrées ; a tendance à varier beaucoup plus que le ratio de prêts passés en perte puisque le recouvrement des prêts a tendance à être sporadique et irrégulier en termes de délais et de montants
Ratio de couverture des risques	Valeur des réserves pour pertes sur prêts (prêts en souffrance depuis plus de 30 jours + valeur des prêts renégociés)	Permet de mesurer le nombre de prêts en souffrance depuis plus de 30 jours et la valeur des prêts renégociés couverts par la réserve pour pertes sur prêts

Ratio	Formule	Explication
Ratio de réserve pour pertes sur prêts	Réserve pour pertes sur prêts/montant moyen brut du portefeuille de prêts	Permet de mesurer la réserve pour pertes sur prêts en tant que proportion du montant brut du portefeuille ; peut également être mesuré en proportion des prêts en souffrance depuis plus de 30 jours, les prêts en souffrance depuis plus de 30 jours étant placés en dénominateur
Ratio de provision pour pertes sur prêts	Provision pour pertes sur prêts/montant moyen brut du portefeuille de prêts	Indique les dépenses encourues par un fournisseur pour assurer une réserve suffisante pour pertes sur prêts, laquelle augmentera au fur et à mesure de l'augmentation du portefeuille

Source : SEEP Network, 2010.

L'adéquation des fonds propres

La gestion de l'adéquation des fonds propres consiste à déterminer si le montant et le type de capital dont dispose un prestataire de services financiers sont suffisants et s'ils sont utilisés de manière aussi efficace que possible (voir tableau 14.4). Les prestataires de services financiers ont recours à différentes sources de financement, principalement le capital-investissement, la dette et les dépôts (s'ils sont réglementés en tant qu'institution acceptant des dépôts). Le capital-investissement constitue la source la plus pérenne de financement. Les institutions financières utilisent l'effet de levier de la dette pour se constituer un capital grâce à l'endettement en complément de leurs capitaux propres. Il existe trois façons principales de s'endetter : (a) par le biais d'emprunts auprès d'établissements de crédit (dette bancaire) ou d'institutions publiques ; (b) par le biais d'une collecte de dépôts du public ou de membres ; et (c) par le biais d'emprunts auprès du public grâce à l'émission d'obligations. La dette peut être de court terme ou de long terme. La dette à long terme, qui est d'une durée supérieure à un an, prend souvent la forme d'un emprunt contracté auprès d'autres banques ou d'un financement obtenu sur les marchés de capitaux grâce à l'émission d'obligations. La dette à court terme a une durée de moins d'un an. Les dépôts peuvent être à court terme ou à long terme.

La politique relative à la structure de capital exige un arbitrage entre le risque et le rendement et reflète la mission de l'organisation, sa tolérance au risque et les exigences réglementaires qui s'y appliquent. Le degré d'endettement approprié d'un prestataire dépend en définitive de sa capacité à gérer le risque (Ledgerwood et White, 2006). Un effet de levier important va de pair avec un niveau de risque plus élevé – ainsi, il peut s'avérer qu'une institution aura alors du mal à absorber des pertes inattendues du fait d'une capacité financière limitée ou pour avoir emprunté plus que ce qu'elle ne peut rembourser compte tenu de ses flux de trésorerie. Un effet de levier trop faible peut porter à croire qu'une institution n'utilise pas un

Tableau 14.4. – *Ratios de capital (MFRS)*

Ratio	Formule	Explication
Dettes/fonds propres (effet de levier)	Dettes/fonds propres	Permet de mesurer l'effet de levier financier global d'une institution et le degré de sécurité du fournisseur pour couvrir d'éventuelles pertes une fois le passif éteint
Ratio capitaux propres/actifs	Total capitaux propres/total de l'actif	Permet de mesurer la solvabilité d'un fournisseur ; ce ratio permet à un fournisseur d'évaluer sa capacité à respecter ses obligations et à absorber les pertes imprévues ; il ne faut pas inclure dans le dénominateur le *goodwill* ou les actifs incorporels
Ratio d'adéquation des fonds propres (ratio de liquidité générale)	Total des fonds propres/actifs pondérés en fonction du risque	Permet de mesurer le montant du capital par rapport aux actifs pondérés en fonction du risque (les pondérations de risque sont généralement fournies par l'organisme de tutelle) ; il s'agit d'un indicateur plus nuancé de la solvabilité d'un fournisseur et de sa capacité à respecter ses obligations et à absorber les pertes imprévues ; il ne faut pas inclure dans le dénominateur le *goodwill* ou les actifs incorporels
Ratio de capital non couvert (RCNC)	(Prêts en souffrance > 30 jours + valeur de tous les prêts renégociés – provision pour perte de valeur)/total de fonds propres	Indique comment le fournisseur gère son niveau du portefeuille de prêts à risques par rapport à la quantité des fonds propres dont il dispose ; plus le ratio est bas, meilleure est la gestion par le fournisseur ; dans le cas des organisations non gouvernementales et des autres fournisseurs non réglementés, le capital social peut être remplacé au dénominateur par le total des fonds propres

Source : SEEP Network, 2010.

montant suffisant de dette pour augmenter ses recettes. Si une institution peut générer dans le cadre de ses activités des rendements supérieurs au coût de la dette (c'est-à-dire le rendement sur les actifs ou le rendement sur les capitaux propres), il peut être judicieux d'augmenter l'effet de levier, tout en procédant avec prudence.

La gestion de la liquidité

La gestion de la liquidité consiste à gérer efficacement la liquidité de manière à financer les opérations quotidiennes (y compris les retraits, le cas échéant), tout en minimisant le coût de détention de liquidités inactives (voir tableau 14.5). Les actifs sont considérés comme liquides lorsqu'ils sont facilement accessibles et convertibles en espèces. Lors de l'évaluation

Tableau 14.5. – *Ratios de liquidité (MFRS)*

Ratio	Formule	Explication
Ratio de liquidité (ratio de liquidité disponible ou ratio de liquidité immédiate)	(Trésorerie + investissements commerciaux)/(dépôts à vue + dépôts à court terme + emprunts à court terme + intérêts à payer sur les dettes financières + dettes fournisseurs + autres dettes à court terme)	Indique le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie dont dispose le fournisseur pour couvrir les dettes à court terme ; les dettes à court terme désignent des actifs ou dettes, ou toute partie de ceux-ci soumis à une date d'échéance ou d'exigibilité ou qui peuvent être facilement convertis en espèces au cours des 12 prochains mois
Ratio de liquidité à court terme (période de stress d'un mois)	Actif à court terme/(passif à court terme + frais de fonctionnement sur un mois + progression nette du portefeuille sur un mois)	Un ratio prévisionnel qui permet de mesurer si le montant de liquidités est suffisant pour un mois de décaissements, en tenant compte de la progression du portefeuille. Peut être modifié pour effectuer les mesures sur trois ou six mois
Actifs liquides par rapport au total des actifs	Trésorerie/actifs totaux	Permet de mesurer le pourcentage du total des actifs soutenus par des actifs totalement liquides
Liquidité de l'épargne	(Réserves pour les dépôts requises par les organismes de réglementation + encaisse non affectée)/total des dépôts à vue	Fournit des informations sur les disponibilités pour couvrir les retraits sur les comptes de dépôt à vue ; les instances réglementaires exigent généralement une réserve légale pour les dépôts à vue qui peut affecter directement ce taux
Ratio prêts/ dépôts	Montant brut du portefeuille de prêts/ dépôts	Mesure la part relative du portefeuille financée par des dépôts. Permet d'obtenir des informations sur le rôle des dépôts en tant que source de financement

Source : SEEP Network 2010.

de la liquidité d'un fournisseur et de son risque de liquidité, il est important d'examiner la structure du bilan, les différents types de sources de financement et les actifs que ces dernières financent.

La gestion actif-passif

La gestion actif-passif permet d'analyser la structure du bilan et les risques et rendements inhérents à cette structure en tenant compte de la relation entre les prix des produits et services et le coût des financements,

de la maturité des actifs et des dettes, et de la devise des financements par rapport à celle des prêts [1]. La gestion actif-passif permet de gérer l'équilibre entre le risque et le rendement en maintenant un écart positif entre les taux d'intérêt gagnés (sur les prêts et autres actifs générateurs d'intérêts) et les taux d'intérêt payés (sur les fonds empruntés). La gestion actif-passif a pour but de protéger les actionnaires et les déposants, de maintenir un niveau suffisant de liquidités pour couvrir les besoins de flux de trésorerie et d'investir les liquidités inactives de manière rentable, de gérer l'écart de taux d'intérêt pour optimiser les gains tout en limitant les niveaux de risque, de générer des gains intéressants sur le marché des changes dans les limites de risque convenues et de fixer le prix des produits de manière à faciliter la gestion de l'actif et du passif et à optimiser les gains (Ledgerwood et White, 2006). La gestion actif-passif ne repose pas uniquement sur les ratios ; au contraire, les tableaux de gestion actif-passif sont inclus dans les normes MFRS (voir SEEP Network, 2010).

Un comité de gestion actif-passif (en anglais, *asset and liability committee* ou ALCO) est souvent mis en place pour gérer l'exposition du bilan aux risques de marché. Il est généralement constitué de membres de l'équipe de gestion. Il est responsable notamment : (a) de la prise de décisions en ce qui concerne l'exposition de l'institution aux risques de marché et de la supervision de leur mise en œuvre ; (b) du développement et de l'adoption des plans financiers et de liquidités à moyen et à long terme ; (c) de l'identification des besoins et des stratégies de financement pour répondre à ces besoins ; et (d) de la veille permanente sur les conditions du marché et l'adaptation des opérations commerciales (Ledgerwood et White, 2006). Certains conseils d'administration ont mis en place un comité ALCO au niveau du CA qui définit donc des stratégies de niveau supérieur en termes de gestion du risque financier.

Un prestataire de services financiers souffre d'*asymétrie des échéances* si l'échéance de ses actifs diffère sensiblement de l'échéance de ses dettes. Par exemple, une banque peut disposer d'actifs substantiels à long terme (sous la forme de prêts à long terme ou d'hypothèques), financés par des dettes à court terme (tels que les dépôts à vue qui peuvent être retirés à préavis court) ou des instruments financiers à court terme (un titre du marché monétaire émis par des institutions financières pour répondre aux obligations de dette à court terme). Les problèmes d'asymétrie des échéances sont souvent aggravés dans les pays en développement, où une grande part des titres financiers (instruments financiers négociables) ne correspondent souvent pas aux échéances des actifs de l'institution de crédit.

Le *risque de taux d'intérêt* représente le risque de modification de taux, c'est-à-dire la différence dans l'intervalle de temps au cours duquel les taux d'intérêt sur les actifs et les dettes sont modifiés et peuvent changer

1. Julie Earne a contribué à la rédaction de cette section.

de valeur. Par exemple, l'ensemble du passif d'une institution peut avoir la forme d'obligations à taux d'intérêt variable (des obligations dont les taux d'intérêt peuvent fluctuer selon des conditions du marché qui sont en général liées au risque de crédit), mais l'ensemble de ses actifs sous la forme de prêts à taux fixe ; si les taux d'intérêt devaient augmenter, le coût de financement supporté par cette institution pourrait ainsi dépasser le taux fixe qu'elle gagne sur ses prêts.

Compte tenu de l'important volume de placements transnationaux dans des titres à revenu fixe libellés en devises étrangères (c'est-à-dire autres que celles dans lesquelles les fournisseurs opèrent), certains prestataires s'exposent à d'importants risques de change. Le *risque de change* porte sur le ratio entre les actifs et les dettes détenus en devises étrangères et le montant total des capitaux propres et permet de mesurer le risque lié à des fluctuations des taux de change. Si une institution financière détient une devise qui se déprécie, elle subit des pertes de change lorsqu'elle rembourse la source de financement étrangère. Le *risque de liquidité par devise* permet de mesurer le risque de change pour chaque durée de prêt, en tenant compte de la maturité des actifs et des dettes et de l'exposition de l'institution au risque de change au cours de chaque période.

La gestion de la performance sociale

Pour de nombreux prestataires de services financiers institutionnels ainsi que pour leurs bailleurs de fonds, la performance sociale et l'impact sur le développement sont aussi importants que la performance financière. La performance sociale est la traduction efficace dans la pratique de la mission d'une institution en conformité à ses objectifs sociaux acceptés (SPTF, 2012). Si la performance sociale tente de répondre à la question de savoir si une institution a rempli ou non sa mission, la gestion de la performance sociale s'attache quant à elle à comprendre *comment* l'institution réalise sa mission, c'est-à-dire aux systèmes opérationnels qui lui permettent de créer des retombées positives pour ses clients.

La gestion de la performance sociale a pris de l'importance ces dernières années, en grande partie en raison de préoccupations au sujet du risque de dérive alors que de nombreuses institutions commencent à servir des clients aux revenus plus élevés dans une logique plus commerciale et de recherche de profits. De même, les grands débats mondiaux sur l'efficacité de la microfinance en tant qu'outil de réduction de la pauvreté (qui est de plus en plus mise en lumière grâce à des évaluations d'impact) ont confirmé l'importance de s'assurer que les prestataires de services financiers évaluent l'impact social de leurs activités et opèrent des changements nécessaires pour améliorer la performance sociale. Les préoccupations concernant le surendettement mettent davantage en évidence l'importance de la finance responsable, qui, sans être assimilée à la gestion de

la performance sociale, en constitue néanmoins une composante fondamentale (voir chapitre 3). Dans l'ensemble, la gestion de la performance sociale permet de s'assurer que la mission du secteur consistant à aider les personnes pauvres à gérer leurs finances reste intacte face à l'évolution des conditions du marché (SPTF, 2012).

La gestion de la performance sociale est le processus consistant à intégrer la mission dans l'activité quotidienne d'une institution. Il s'agit de fixer des buts et des objectifs sociaux clairs, de définir une stratégie visant à les atteindre, d'effectuer le suivi et l'évaluation des progrès dans leur réalisation et d'utiliser ces informations en vue d'améliorer les performances et d'adapter les systèmes organisationnels à la mission sociale (Campion, Linder et Knotts, 2008). Les Normes universelles pour la gestion de la performance sociale élaborées par SPTF définissent les principales pratiques qui contribuent à renforcer le système de gestion de la performance sociale (voir encadré 14.3).

Encadré 14.3

Normes universelles de gestion de la performance sociale

En juin 2012, SPTF a lancé les Normes universelles de gestion de la performance sociale qui forment « *un ensemble de normes de gestion qui s'appliquent à toutes les institutions de microfinance qui poursuivent une double mission. Pour une institution, atteindre des pratiques de gestion de performance sociale signifie qu'elle possède de "fortes" pratiques de gestion de performance sociale* ». Les normes sont divisées en six sections :

1. Définir et suivre les objectifs sociaux
2. S'assurer de l'engagement du conseil d'administration, de la direction et des employés en faveur des objectifs sociaux
3. Traiter les clients de manière responsable
4. Concevoir des produits, services, modèles de prestations et canaux de distribution qui répondent aux besoins et aux préférences des clients
5. Traiter les employés de manière responsable
6. Équilibrer la performance financière et sociale.

Les normes ont été élaborées en consultation avec les acteurs du secteur, dont des IMF, des investisseurs et des donateurs, des agences de notation sociale, des réseaux et des associations. Elles s'appuient sur des initiatives précédentes de l'industrie, et notamment celles du consortium ImpAct, de MicroSave et Smart Campaign. Les normes visent à guider les institutions dans l'auto-évaluation et la mise en œuvre de leur gestion de la performance sociale. Il est également prévu que MIX Market, les agences de notation sociale et les bailleurs de fonds les intègrent dans leurs rapports, leurs outils de notation et dans leurs vérifications d'usage (ou « due diligence »).

Source : http://sptf.info/images/usspm%20frenchmanual%202014%202.pdf ; SPTF, 2012.

La gestion de la performance sociale requiert d'une institution qu'elle gère activement ses progrès dans la réalisation de ses objectifs sociaux. Les objectifs sociaux des prestataires de services financiers sont généralement les suivants (SPTF, 2012) :

• servir un nombre croissant de personnes pauvres et exclues de manière continue et pérenne, à la fois en élargissant et en approfondissant l'accès aux services financiers sur le marché vers un plus grand nombre de bénéficiaires ;

• améliorer la qualité et la pertinence des services financiers proposés aux clients grâce à l'évaluation systématique de leurs besoins spécifiques ;

• créer des avantages pour les clients, leurs familles et les communautés en renforçant le capital social et les liens sociaux, l'autonomisation des femmes et d'autres groupes défavorisés, en augmentant leurs actifs et leurs revenus et en réduisant leur vulnérabilité ;

• améliorer la responsabilité sociale des prestataires de services financiers envers les employés, les clients et les communautés desservies.

Une gestion équilibrée de la performance financière et sociale

Pour que les institutions soient en mesure de gérer et d'adapter les opérations en fonction de leurs objectifs sociaux, un système de collecte et d'analyse d'informations sur la performance de l'institution par rapport à ces objectifs doit être mis en place. À elles seules, les données financières ne suffisent pas à permettre aux gestionnaires de prendre des décisions opérationnelles et stratégiques ou à permettre aux bailleurs de fonds d'évaluer la valeur sociale des choix d'investissement. Une approche équilibrée de la gestion de l'institution requiert des informations sur la performance à la fois financière et sociale pour orienter et ajuster la stratégie et les opérations de l'institution (voir tableau 14.6).

Plusieurs études récentes montrent à la fois l'existence de synergies et d'arbitrages entre performance sociale et financière (González, 2010 ; Bédécarrats, Baur et Lapenu, 2011 ; Guarneri, Moauro et Spaggiari, 2011). En utilisant des techniques de régression pour analyser et quantifier les relations potentielles (positives et négatives) entre les indicateurs de performance sociale et financière, elles essayent d'établir à la fois des liens de causalité et de corrélation entre les variables. Les résultats indiquent que, dans l'ensemble, la performance sociale et la performance financière sont non seulement compatibles, mais se renforcent mutuellement : « *Le score global de notation sociale est étroitement lié à plusieurs variables dépendantes et, surtout, au PAR 30 [le portefeuille à risque de plus de 30 jours] et à la FSS [l'autosuffisance financière]. Cela signifie que la performance sociale est, de façon générale, fortement liée à la rentabilité financière et les deux se renforcent mutuellement.* » (Guarneri, Moauro et Spaggiari, 2011).

Tableau 14.6. – *Gestion équilibrée de la performance*

Champ d'application	Gestion de la performance financière	Gestion de la performance sociale
Objectif principal	Solvabilité et croissance de l'institution financière	Avantages pour les clients, leurs familles et la communauté au sens large
Comment est-elle évaluée ?	Tenue des comptes et comptabilité systématiques	Surveillance routinière du champ d'action, de la portée et des changements de situation des clients, ainsi que, plus périodiquement, compréhension plus approfondie des raisons justifiant les modèles et les tendances observées grâce à cette veille
Quelle est l'utilité de cette approche ?	Permet d'influencer les décisions sur les prix, les produits, les systèmes de prestation de services et les stratégies	Permet d'influencer les décisions sur les prix, les produits, les systèmes de prestation de services et les stratégies
Comment est-elle validée ?	Par le biais d'audits internes et externes et de notations financières	Par le biais de recoupements internes et d'examens externes, ainsi que de notations sociales

Source : SPTF, 2012.

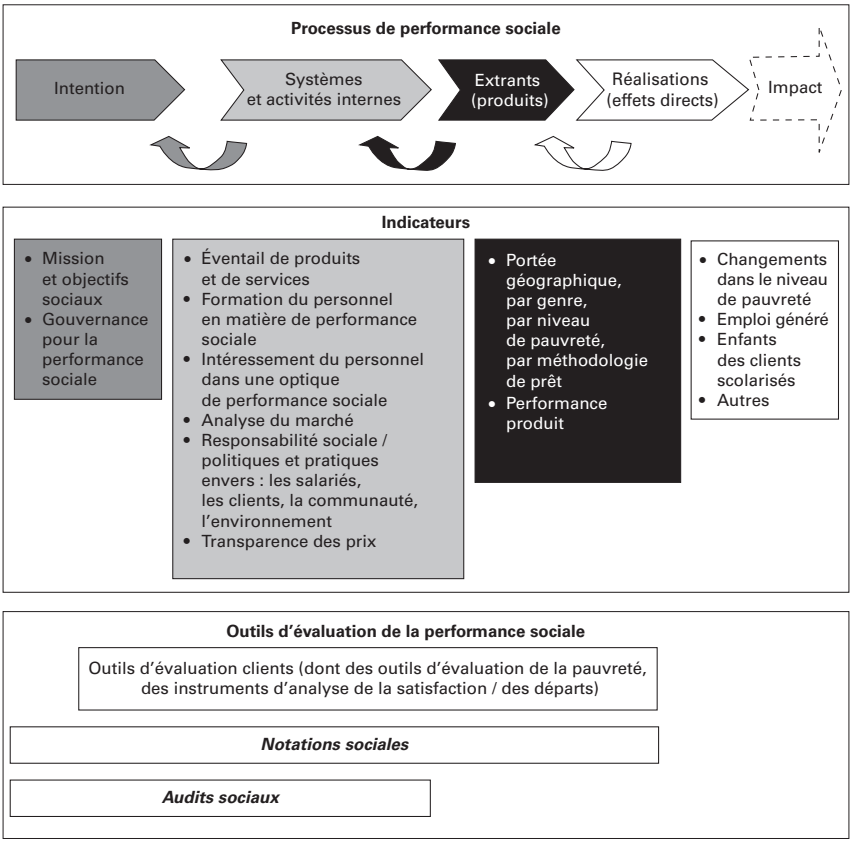
Le processus de performance sociale

Afin de satisfaire le besoin de mesurer les objectifs sociaux et de répondre de manière réactive aux clients, un cadre destiné à gérer la performance sociale a été mis en place par SPTF (le Groupe de travail de performance sociale), un groupe de travail à l'échelle du secteur qui regroupe des parties prenantes telles que des praticiens, des donateurs, des investisseurs, des réseaux régionaux et nationaux, des fournisseurs d'assistance technique, des agences de notation, des universitaires et des chercheurs (voir figure 14.1).

En mars 2005, SPTF s'est entendu sur les aspects de la performance exposés ci-après :

- *L'intention et la conception* : quelle est la mission de l'institution ? A-t-elle des objectifs sociaux clairs ?
- *Les systèmes et les activités internes* : quelles sont les activités entreprises par l'institution en vue d'accomplir sa mission sociale ? Les systèmes sont-ils conçus et mis en place en vue de réaliser et de mesurer ces objectifs ?

Figure 14.1 – *Processus, indicateurs et outils d'évaluation de la performance sociale*



Source : adapté de SPTF, 2012.

• *Les résultats* : l'institution sert-elle les personnes pauvres et très pauvres ? Les produits sont-ils conçus pour répondre à leurs besoins ?

• *Les effets* : les clients ont-ils connu des améliorations sociales et économiques ? Ces améliorations peuvent-elles être imputables aux activités de l'institution ?

Les indicateurs de performance sociale

La gestion de la performance sociale ne vise pas à démontrer l'impact ; elle consiste plutôt à collecter les informations permettant aux fournisseurs de comprendre les besoins et les comportements de leurs clients et d'améliorer la pertinence et l'efficacité des services financiers (FIDA, 2006). Il existe une série d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant d'évaluer chaque dimension de la performance sociale (comme le montre la

figure 14.1). Mesurer les aspects de la performance sociale d'un fournisseur permet d'obtenir des informations susceptibles d'influer sur les produits de l'institution, ses politiques et même sa mission (comme l'illustrent les boucles de rétroaction de la figure 14.1). Par exemple, si le fournisseur constate que le niveau de pauvreté de ses clients est plus élevé que ce qu'il pensait, il peut alors concevoir des produits plus adaptés à ce segment de population. Les faibles niveaux de scolarité chez les enfants des clients peuvent être l'occasion de mettre en place un prêt scolaire ou un produit d'épargne contractuel pour les clients qui ont des enfants d'âge scolaire (SPTF, 2009). Pour chaque étape du processus de la performance sociale, MIX Market et SPTF ont développé conjointement un ensemble d'indicateurs de base de la performance sociale (panneau du milieu de la figure 14.1).

Le rapport standardisé de performance sociale

La plupart des indicateurs de performance sociale inclus dans la figure 14.1 ont été réunis dans un rapport sur les normes de performance sociale, qui permet aux établissements de rendre compte de leurs performances sociales au MIX Market (Pistelli, 2010). Les indicateurs figurant dans le rapport ont été sélectionnés selon les critères suivants : (1) pertinent pour une utilisation dans les décisions de gestion de la performance sociale ; (2) ayant un lien clair avec un résultat spécifique souhaité ; (3) vérifiable ; (4) facilement validé par un tiers (voir tableau 14.7). Le cadre de présentation du rapport contribue à améliorer la transparence de la performance sociale et la responsabilité et permet une analyse comparative de la performance sociale à grande échelle (MIX, 2011).

Les outils d'évaluation de la performance sociale

Les acteurs du secteur ont développé et continuent de développer des outils que les prestataires de services financiers peuvent utiliser pour mesurer et évaluer leur performance sociale. Différents outils se concentrent sur différentes étapes du processus de performance sociale (voir le cadre inférieur de la figure 14.1). Certains outils se concentrent spécifiquement sur des processus institutionnels et des systèmes internes et servent à évaluer leur visée et les mesures mises en place compte tenu de celle-ci. D'autres outils permettent d'évaluer la portée de l'institution et les effets en termes de changement dans la vie des clients imputables à la mission de l'institution. Des outils d'évaluation de la performance sociale sont utilisés pour évaluer les clients et les processus institutionnels [1].

1. Pour des informations plus complètes sur les outils, voir http://sptf.info/online-trainings/la-mise-en-oeuvre-des-nugps ; SEEP Network (2008) ; IFAD (2006) ; http://www.sptf.info. Pour des avis sur certains de ces outils, voir http://sptf.info/79-tools/109-user-reviews (en anglais).

Tableau 14.7. – *Indicateurs du rapport sur les normes de performance sociale*

Catégorie d'indicateurs	Ce que les indicateurs mesurent
1. Mission et objectifs sociaux	L'implication affichée de l'IMF dans sa mission sociale, son marché cible et ses objectifs de développement
2. Gouvernance	Si les membres du conseil d'administration ont été formés à la gestion de la performance sociale et s'il y existe un comité formel nommé par le conseil d'administration pour assurer le suivi la performance sociale
3. Gamme de produits et services	Les produits et services à la fois financiers et non financiers proposés par l'IMF
4. Responsabilité sociale envers les clients	Le nombre de principes de protection des clients Smart Campaign appliqués par l'IMF
5. Transparence des coûts des services fournis aux clients	Comment l'IMF affiche ses taux d'intérêt
6. Ressources humaines et intéressement du personnel	La politique de l'IMF en matière de responsabilité sociale envers ses employés, et notamment les politiques de ressources humaines, la composition du conseil d'administration et du personnel, le taux de rotation du personnel et les mesures d'intéressement des employés liées à des objectifs de performance sociale
7. Responsabilité environnementale	Si l'IMF a mis en place des politiques et des initiatives visant à atténuer l'impact environnemental des entreprises financées
8. Atténuation de la pauvreté	Les niveaux de pauvreté des clients au démarrage et leur sortie de la pauvreté au fil du temps
9. Clientèle touchée par les méthodes d'octroi de prêts	Le type (ou les types) de méthodes de prêt employées par l'IMF
10. Entreprises financées et emplois créés	Le nombre d'entreprises financées par l'IMF et les opportunités d'emploi créées par les entreprises financées
11. Taux de fidélisation des clients	Le taux de fidélisation des clients de l'IMF

Source : http://www.themix.org.

Outils d'évaluation de la clientèle

L'évaluation des clients passe par l'analyse de trois principaux types de données clients : (1) le profil socio-économique des clients ; (2) leur expérience dans l'utilisation de services financiers, leurs besoins et leurs préférences produits ; et (3) les changements éventuels survenus dans leur vie qui sont imputables à la poursuite par le prestataire de services financiers de ses objectifs. La collecte d'informations de ce type peut aider les institutions à concevoir de meilleurs produits pour leurs clients (en termes de disponibilité et d'utilité) tout en améliorant le service et en fidélisant le client. Des outils d'évaluation de la clientèle aident les institutions à enquêter sur les besoins des clients, leur satisfaction et sur les raisons qui les poussent à partir.

Des outils d'évaluation de la pauvreté, tels que l'Indice de passage du seuil de pauvreté (PPI, en anglais *Progress of out of Poverty Index*) [1] de la Grameen Foundation ou l'outil d'évaluation de la pauvreté (PAT, en anglais *Poverty Assessment Tool*) de l'USAID [2], permettent d'évaluer le niveau de la pauvreté chez les clients (voir chapitre 5). Ces informations permettent aux fournisseurs de savoir qui sont leurs clients et s'ils correspondent au profil cible. Elles peuvent être analysées par rapport aux aspects opérationnels qui intéressent le fournisseur, par exemple, par produit, par succursale ou tout autre aspect.

Une évaluation formelle de la satisfaction des clients et l'étude des raisons qui les poussent à cesser d'utiliser les services de l'institution peuvent permettre de dégager une typologie des utilisateurs des produits et services proposés par l'institution, des non-utilisateurs (c'est-à-dire ceux qui partent), et sur les raisons sous-jacentes à cet état de fait. Ceci implique

1. L'Indice de passage du seuil de pauvreté (PPI) est un tableau de bord qui sert à mesurer la pauvreté absolue. Il peut être utilisé pour estimer la probabilité que les dépenses ou les revenus d'un ménage passent en deçà d'un seuil de pauvreté donné, pour estimer le taux de pauvreté d'un groupe à un moment donné, pour suivre les changements du taux de pauvreté d'un groupe au fil du temps et pour cibler les clients. Les indicateurs sont issus d'enquêtes nationales sur les revenus et les dépenses des ménages et le seuil de pauvreté national en utilisant le modèle de régression logistique. Le PPI est également calibré sur d'autres seuils de pauvreté. Le résultat est une grille de notation de dix indicateurs qui est spécifique à chaque pays, fondé sur les dépenses, objectif et dont la précision est reconnue. Le personnel de terrain peut remplir la grille de notation chez le client en cinq à dix minutes. Les résultats peuvent être calculés en utilisant une feuille de calcul Excel fournie par le développeur. La formation et le contrôle de la qualité sont essentiels pour assurer la qualité des données recueillies.

2. Les outils d'évaluation de la pauvreté (PAT), développés par l'IRIS Centre, servent à mesurer la pauvreté absolue. Il s'agit de tableaux de bord spécifiques à chaque pays, comprenant entre 16 à 30 indicateurs issus d'enquêtes réalisés auprès de ménages représentatifs à l'échelle nationale. Un ou plusieurs seuils de pauvreté sont utilisés pour calculer l'incidence de la pauvreté et évaluer les changements des niveaux de pauvreté pour un groupe donné. Contrairement au PPI, un PAT ne peut pas être utilisé pour évaluer le niveau de la pauvreté d'un individu. Le tableau de bord PAT est rempli lors d'un entretien de 15 à 20 minutes avec un client (individus). Les résultats sont consignés dans un logiciel, soit manuellement, soit à l'aide d'un appareil portatif. Pour garantir des résultats précis, les personnes qui collectent et qui traitent les données doivent être formées sur les exigences spécifiques du tableau de bord PAT et le logiciel utilisé pour analyser les données.

d'étudier la manière dont les clients et les anciens clients utilisent les produits pour répondre aux différents besoins de leur ménage (éducation, santé, affaires), leur opinion sur les caractéristiques des produits (coût, montant des prêts) et les caractéristiques de l'institution (temps nécessaire pour les opérations, éloignement géographique), leur perception des services du prestataire et s'ils répondent à leurs besoins, et pourquoi ils cessent d'utiliser les produits de l'institution (dans le cas des anciens clients). Ces questions peuvent être étudiées dans le cadre de « focus groups », d'outils participatifs et d'enquêtes. Les boîtes à outils de MicroSave, d'ImpAct Consortium et de SEEP Network comprennent des outils d'évaluation qui peuvent être utilisés pour évaluer la satisfaction des clients et les raisons qui les poussent à cesser d'utiliser les produits de l'institution [1].

Les notations sociales

Les notations sociales servent à mesurer la probabilité de création par le prestataire de services financiers de la valeur sociale qu'il souhaite atteindre (performance sociale) et le risque social de ne pas réaliser sa mission sociale (SEEP, 2008, p. 112). Les notations sociales sont réalisées par un tiers externe. Elles fournissent un score ou une note basés sur une échelle de performance. Au moment de la rédaction de l'ouvrage, quatre agences de notation effectuaient des notations sociales : Micro Credit Rating international, MicroFinanza Rating, MicroRate et Planet Rating (voir chapitre 16). Bien que chaque agence de notation dispose de sa propre méthodologie, elles utilisent toutes le processus et les indicateurs présentés dans la figure 14.1 comme cadre analytique de référence.

Les audits sociaux

Un audit social est une évaluation interne de l'intention d'une institution (de sa mission) et des systèmes internes et des activités menées dans le but d'améliorer ses systèmes et procédures existants pour améliorer ainsi la performance sociale. Contrairement à une notation sociale, le résultat d'un audit social est un ensemble de recommandations sur la façon d'améliorer la performance sociale. Il ne s'agit pas d'une évaluation de la performance sociale de l'institution [2]. Plusieurs organisations ont développé des outils d'audit social, dont CERISE (le Comité d'échanges, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit), MFC (MicroFinance Centre), EDA et MicroSave. L'encadré 14.4 comporte une brève description des outils d'audit social proposés par CERISE et MFC.

1. MicroSave (http://www.microsave.org), le consortium ImpAct Consortium (http://www.imp-act.org) et SEEP Network (http://www.seepnetwork.org).

2. Voir l'excellente ressource concernant la notation sociale et les audits sociaux et toutes les informations sur la performance sociale à l'adresse suivante : http://sptf.info/images/spm%20essentials%20resource%20handbook.pdf (en anglais uniquement).

Encadré 14.4

Outils d'audit social

L'outil d'audit social CERISE est basé sur un questionnaire/guide pour examiner (1) la portée auprès des populations pauvres et exclues ; (2) l'adaptation des produits et services aux clients cibles ; (3) l'amélioration du capital social et politique ; et (4) la responsabilité sociale de l'entreprise. En mettant un accent particulier sur les systèmes et les processus organisationnels, l'outil CERISE détermine la portée auprès des pauvres par des moyens indirects plutôt que par le biais des évaluations des clients. Il permet d'analyser l'énoncé de la mission, l'engagement du conseil d'administration et du personnel et des méthodes de ciblage pour juger si les clients pauvres sont desservis. Plutôt que d'analyser l'autonomisation des clients au niveau des ménages et de la communauté, il évalue le capital social et politique des clients en analysant leur implication dans la prise de décision des IMF et dans la transparence des transactions financières.

L'outil de vérification de la qualité a été développé par Microfinance Centre et Imp-Act. Il peut être mis en œuvre en interne par des membres du personnel ou par un consultant externe. Il permet d'identifier les points forts et les faiblesses des processus et des systèmes de gestion par rapport à la mission sociale et aux objectifs de l'institution à travers une procédure en quatre étapes : (1) analyse des écarts avec la direction de l'institution ; (2) entrevues et discussions de groupe avec les principaux intervenants de l'institution pour obtenir des informations approfondies sur les systèmes et les processus ; (3) résumé des conclusions faisant l'objet d'un rapport de synthèse ; et (4) discussion des résultats avec un comité interne de suivi des audits composé des principales parties prenantes. Cette dernière caractéristique est jugée utile pour valider les résultats de l'évaluation et renforcer la bonne compréhension des différents aspects de la performance sociale au sein de l'institution. Le résultat final de l'évaluation est un plan d'action susceptible de permettre à l'institution d'améliorer ses performances sociales du moment[a]. En tant que tel, cela constitue un bon point de départ dans la gestion de la performance sociale pour les prestataires de services financiers qui ne sont pas encore familiers avec celle-ci, tout en étant également utile aux institutions qui souhaitent améliorer leurs pratiques actuelles.

a. Pour un complément d'informations, consulter SEEP Network (2008) ; http://www.mfc.org.pl/.

Source : http://www.cerise-microfinance.org/outils-publications/ ; SEEP Network, 2008.

Références et lectures supplémentaires

* Principaux ouvrages permettant d'approfondir le sujet.

Aga Khan Foundation (2010), « Monitoring, Evaluation, and Learning Plan for Savings Initiatives », document interne, Aga Khan Foundation, Genève.

Bédécarrats F., Baur S. et Lapenu C. (2011), « Combining Social and Financial Performance: A Paradox? », document de travail commandité pour le Sommet mondial du microcrédit 2011, Valladolid, 14 au 17 novembre.

*Campion A., Linder C. et Knotts K.-E. (2008), *Putting the "Social" into Performance Management: A Practice-Based Guide for Microfinance*, Institute for Development Studies, Brighton.

*CGAP (2003), « Microfinance Consensus Guidelines: Definitions of Selected Financial Terms, Ratios, and Adjustments for Microfinance », rapport, CGAP, Washington.

CGAP (2010), « Rewarding Innovation in Social Performance Reporting », rapport, CGAP, Washington.

*Ekka R. et EDA Rural Systems (2011), « Risk Management: Integrating SPM into Microfinance Capacity Building », Guidance Note, Imp-Act Consortium, Washington.

*González A. (2010), « Microfinance Synergies and Trade-offs: Social vs. Financial Performance Outcomes in 2008 », rapport, MIX, Washington.

Guarneri M., Moauro A. et Spaggiari L. (2011), « Motivating Your Board of Directors to Actively Promote and Deepen the Social Mission », document de travail commandité pour le Sommet mondial du microcrédit 2011, Valladolid, 14 au 17 novembre.

*Hashemi S. et Foose L. (2007), « Beyond Good Intentions: Measuring the Social Performance of Microfinance Institutions », Focus Note, n° 41, CGAP, Washington.

*FIDA (Fonds international de développement agricole) (2006), « Assessing and Managing Social Performance in Microfinance », FIDA, Rome.

*Ledgerwood J. et White V. (2006), *Transforming Microfinance Institutions*, Banque mondiale, Washington.

MIX (Microfinance Information eXchange) (2011), « MIX Brings Social Performance to the Forefront of Microfinance », communiqué de presse, MIX, Washington.

*Panetta D. (2012), « Performance Monitoring » *in* Nelson C. (dir.), *Savings Groups at the Frontier*, SEEP Network, Washington.

Pistelli M. (2010), « Social Performance Standards », rapport, MIX, Washington.

Rao S. (2009), « Real-Time Alerts a Big Step Forward in Collaborative Banking », rapport, Infosys Technologies, Bangalore.

Richards D.-A., Oliphant A.-S. et Le Grand C.-H. (2005), « Information Technology Controls », Global Technology Audit Guide, Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Floride.

*Rosenberg R. (2009), *Measuring Results of Microfinance Institutions: Minimum Indicators That Donors and Investors Should Track: A Technical Guide*, CGAP, Washington.

Saltzman S. et Salinger D. (1998), « The ACCION CAMEL: A Technical Note », Microenterprise Best Practice Report, ACCION International, Boston.

*SEEP (Small Enterprise Education and Promotion) Network (2005), « Measuring Performance of Microfinance Institutions: A Framework for Reporting, Analysis and Monitoring, Financial Services Working Group », SEEP Network et Alternative Credit Technologies, Washington.

*SEEP (2008), « Social Performance Map », Social Performance Working Group, SEEP Network, Washington.

*SEEP (2010), « Pocket Guide to the Microfinance Financial Reporting Standards Measuring Financial Performance of Microfinance Institutions », rapport, Financial Services Working Group, SEEP Network, Washington.

Social Performance Taskforce (2012), « What Is Social Performance? » – http://www.sptf.info/what-is-social-performance.

*Yamini V. (2010), « The Overlap between Customer Service and Social Performance Management », Briefing Note, n° 91, MicroSave.

Chapitre 15

Gouvernance et gestion opérationnelle[1]

Peter McConaghy

Alors que le chapitre précédent porte sur la gestion des données et le suivi de la performance financière et sociale des fournisseurs institutionnels, celui-ci offre une perspective d'ensemble sur la gouvernance et sur des sujets liés à la gestion opérationnelle des prestataires institutionnels, notamment la gestion des ressources humaines, des produits et des risques opérationnels. Il intéressera tout particulièrement les praticiens, les bailleurs de fonds et les administrateurs désireux d'approfondir leur compréhension de la gouvernance et des activités des fournisseurs de services financiers.

La gouvernance

On entend par gouvernance le système de personnes et de processus qui définit et qui veille au respect des objectifs et de la mission d'une organisation, oriente ses décisions stratégiques majeures et en assure la gestion des risques et la redevabilité envers ses parties prenantes. Une bonne gouvernance définit les incitations et les intéressements appropriés pour assurer que son équipe de direction poursuit des objectifs qui servent les intérêts de l'organisation. Les structures de gouvernance permettent également un suivi et des retours d'expériences efficaces, en amenant les opérateurs à prendre de bonnes décisions et à utiliser efficacement leurs ressources.

1. Ruth Dueck-Mbeba a contribué à la rédaction de ce chapitre.

La propriété et la gouvernance d'une institution financière dépendent étroitement de sa forme juridique, de ses principales parties prenantes et de la manière dont celle-ci est réglementée ou supervisée, le cas échéant. La forme juridique peut être celle d'une société de participation accréditée par le gouvernement, d'une banque ou d'une compagnie d'assurance, d'un groupe coopératif/mutualiste ou d'une organisation à but non lucratif, société sans but lucratif, ONG ou IMF. La plupart des prestataires régulés sont dirigés par un conseil d'administration (ou une structure similaire), élu ou nommé, qui fournit le principal mécanisme de gouvernance :

• Les ONG et certaines formes de sociétés sans but lucratif (les *companies limited by guarantee* en particulier) n'ont pas de propriétaires et sont habituellement supervisées par les conseils d'administration qui, contrairement à ceux des sociétés par actions, n'ont pas de responsabilité fiduciaire, mais assument des responsabilités relatives à la protection des actifs et au respect de la mission de l'organisation.

• Les coopératives financières et autres organisations associatives sont par définition propriété de leurs membres. Généralement, elles sont dirigées par un conseil d'administration qui est élu par les membres et sont soumises à une surveillance réglementaire.

• Les sociétés par actions peuvent être publiques (comme c'est le cas des banques d'État et des banques postales) ou privées (comme c'est le cas des banques spécialisées en microfinance, des banques commerciales et de certaines institutions financières non bancaires) et elles sont alors parfois cotées en bourse. Elles sont généralement dirigées par un conseil d'administration et souvent régulées par la banque centrale.

Les conseils d'administration

Le conseil d'administration (CA) encadre la gestion d'une organisation. Il s'emploie principalement : (a) à veiller au respect du mandat et de la vision de l'organisation et à formuler ses orientations stratégiques ; (b) à s'assurer de l'adéquation des ressources (financières, de leadership et de réputation) ; et (c) à élaborer et mettre en œuvre des politiques visant à réaliser la stratégie de l'institution et à responsabiliser la direction (Council of Microfinance Equity Funds, 2005).

Le CA désigne le président de l'institution et approuve sa rémunération. Bien que le CA supervise la gestion et effectue le suivi de la performance, il ne joue pas un rôle direct dans la gestion opérationnelle au quotidien (sauf en situation de crise majeure). Il s'assure de l'existence d'une planification organisationnelle adéquate, notamment d'un plan de succession tant au niveau des postes de direction que des administrateurs, et supervise le déploiement de ressources humaines et financières pour s'assurer que celles-ci sont utilisées de manière efficace et efficiente. En outre, il identifie les risques et s'assure que l'organisation opère avec la prudence nécessaire pour les atténuer. À cette fin, le CA valide également

les audits externes et s'assure de l'adéquation des contrôles internes. En général, le responsable de l'audit interne est rattaché fonctionnellement au conseil d'administration, ou au comité d'audit, une émanation du conseil d'administration.

Le CA ne doit pas prendre part directement à la gestion de l'organisation, mais doit être en mesure d'accorder sa confiance à l'équipe dirigeante et aux politiques et procédures de suivi des performances en place. La responsabilité de la gestion doit être contrôlée grâce à un système solide de reporting interne permettant de mesurer les progrès accomplis par rapport à des critères de référence et par des évaluations externes. Les indicateurs faisant l'objet du suivi doivent correspondre aux mandats opérationnels et commerciaux de l'organisation et être mesurables, transparents et équitables. Quand ces indicateurs sont correctement choisis, ils peuvent permettre de mettre en évidence d'éventuelles insuffisances de la performance de gestion et d'identifier des enjeux opérationnels qui nécessitent l'attention de l'équipe dirigeante ou du CA.

Des tierces parties telles que des (a) superviseurs bancaires, (b) auditeurs internes, (c) auditeurs externes, (d) conseillers juridiques internes ou externes et (e) agences de notation et consultants peuvent réaliser des évaluations externes pour fournir des informations supplémentaires aux conseils d'administration qui leur permettent de mieux surveiller et superviser la gestion et de veiller au respect des directives du CA ainsi que des lois et règlements en vigueur. Le CA et la direction doivent s'assurer que toutes les parties concernées prennent connaissance des rapports des évaluations externes. En outre, les conseils d'administration devraient avoir la possibilité de s'adresser directement au conseil juridique interne de l'organisation ou à d'autres experts, le cas échéant.

Réussir la mise en place d'un conseil d'administration solide et efficace

Le nombre de membres d'un CA varie normalement entre cinq et vingt-cinq, la plupart d'entre eux étant composés de sept à neuf membres [1]. La taille idéale d'un CA dépend des responsabilités organisationnelles qui lui incombent ainsi que de l'orientation stratégique et des besoins financiers de l'organisation. La taille du conseil devrait être suffisante pour travailler de manière efficace, lever des financements en fonction des besoins, assurer une certaine continuité et atteindre facilement le quorum lors des assemblées. Le conseil d'administration devrait cependant être également suffisamment restreint pour faciliter la prise de décision et permettre à ses membres d'établir entre eux une relation de confiance et de transparence.

1. Cette section s'appuie sur l'analyse effectuée par Ledgerwood et White (2006) ; http://www.cgap.org/blog/getting-back-governance.

Il faut prévoir un nombre impair d'administrateurs pour éviter les situations d'égalité du nombre de voix.

La composition d'un conseil est sans doute plus importante que sa taille.

Il n'est pas rare que les superviseurs soient autorisés, en vertu de lois sur les établissements bancaires et les établissements non bancaires spécialisés, à examiner les qualifications des membres du conseil d'administration, les soumettant au test usuel d'aptitude et d'honorabilité. En règle générale, ce type d'évaluation prudentielle a pour objectif d'éliminer les personnes qui n'ont pas leur place à la direction des activités d'un intermédiaire financier réglementé plutôt que pour trouver des candidats ayant le profil idéal. Le test d'honorabilité et d'aptitude vise à évaluer l'intégrité, l'honnêteté et la réputation d'un candidat par une vérification approfondie de ses antécédents. Il s'agit de s'assurer que les administrateurs n'ont pas d'antécédents judiciaires de nature frauduleuse ou criminelle, ne sont pas politiquement exposés, susceptibles d'être sujets à des décisions de justice ou des conclusions défavorables rendues dans le cadre de procédures civiles ou pénales, et qu'ils n'ont pas fait partie d'une entreprise ou d'une organisation ayant contrevenu aux exigences ou aux normes du système de réglementation. L'encadré 15.1 expose certaines exigences spécifiques qui s'imposent aux CA dans le cadre de la transition d'une IMF sous statut d'ONG en une institution réglementée.

Encadré 15.1

Considérations particulières pour les conseils d'administration des IMF sous statut d'ONG en cours de conversion en institutions réglementées

Des considérations spécifiques en matière de gouvernance s'appliquent aux IMF sous statut d'ONG en cours de conversion en institutions réglementées pouvant accepter des dépôts. Ces structures doivent faire face au défi crucial de savoir comment intégrer leurs administrateurs existants au sein d'une nouvelle structure de gouvernance. Les administrateurs d'une telle institution en cours de transformation sont confrontés à un défi de taille et unique en son genre à certains égards, consistant à assurer la continuité de l'institution, et notamment avec son histoire (et son engagement en faveur de sa mission sociale), à identifier et relever les défis et les risques très différents auxquels font face les institutions acceptant les dépôts, tout en se conformant aux exigences réglementaires. Les membres du conseil d'administration doivent notamment bien comprendre qu'il sera attendu d'eux un engagement de temps important et un rôle différent du fait que l'institution va devenir réglementée. Certaines IMF en cours de transformation organisent des formations visant à aider les membres de leur CA existant à comprendre le rôle qu'ils pourraient être appelés à jouer dans la nouvelle structure de gouvernance. Dans d'autres cas, certains administrateurs quittent le CA (ou ne renouvellent pas leur engagement dans le nouveau CA) suite à une transformation de ce type.

Source : Ledgerwood et White, 2006.

Les membres du CA doivent être des professionnels qualifiés et être en mesure de déployer leurs ressources intellectuelles, user de leurs expériences pratiques en s'engageant pleinement à l'amélioration de l'organisation. De même, il est utile que les membres du conseil d'administration disposent de réseaux leur permettant de trouver des sources de financement et d'assurer un bon positionnement de l'organisation au sein du secteur des services financiers. Avoir une certaine diversité en termes de genre, d'origine ethnique et de profils culturels au sein d'un CA peut contribuer à lui donner une perspective plus large. Les administrateurs doivent être libres de toute influence politique ou autres conflits d'intérêts susceptibles d'influencer leurs décisions et de les empêcher d'agir dans le meilleur intérêt de l'organisation. Les CA qui manquent d'efficacité sont souvent composés de personnes choisies par favoritisme politique ou social, plutôt que sur la base de leurs compétences et de leur engagement en termes de conduite stratégique de l'organisation.

Lorsqu'un poste d'administrateur est vacant, le CA (ou le comité de sélection ou de nominations, le cas échéant) est chargé de proposer un ou plusieurs candidats pour occuper le poste, après enquêtes, et à formuler des recommandations en vue d'une éventuelle désignation ou élection. Les candidats pressentis pour occuper un siège au sein du conseil d'administrateur sont évalués sur des critères tels que leur expérience en tant qu'administrateur, leur capacité de leadership, leur contribution à la diversité des profils au sein du CA, leur connaissance des services financiers destinés aux pauvres et, ce qui est peut-être le plus important, leurs compétences spécifiques en microfinance, gestion financière, audit, droit ou en gestion de projets. Les membres du conseil d'administration nouvellement élus ou nommés sont, en tout état de cause, au service de l'organisation – et non des personnes ou des organismes – qui les a nommés, élus ou recrutés.

En leur qualité de membre du conseil, les administrateurs peuvent être tenus personnellement responsables de leurs actes, et si leurs actions enfreignent le devoir de diligence (souvent défini par la loi) auquel ils sont soumis, ils peuvent s'exposer à des sanctions civiles ou pénales. De nombreux prestataires de services financiers protègent leurs administrateurs et leurs dirigeants au moyen d'assurances spécifiques qui leur permettent de bénéficier d'une prestation pour couvrir les sanctions civiles dont ils pourraient faire l'objet ou faire face aux frais juridiques liés à des poursuites qui seraient engagées à leur encontre en cas d'allégation de mauvaise conduite, à l'exclusion évidemment de toute responsabilité d'ordre pénal. L'étendue de la couverture et des prestations de ces assurances responsabilité varient fortement en fonction des pratiques et des lois locales.

Le conseil d'administration est doté de *comités* qui sont souvent formés en fonction des besoins de l'organisation et, le cas échéant, des exigences réglementaires, lesquelles exigent parfois la présence de certains types de comités.

Les comités suivants sont parmi les plus couramment rencontrés :

• Le *comité de direction* (ou comité exécutif) est investi par le conseil d'administration du pouvoir de résoudre les problèmes et prendre des

décisions entre différentes séances du CA, qui seront plus tard ratifiées par l'ensemble des membres du CA.

• Le *comité d'audit* supervise les dépenses et le budget, assure le contrôle interne et l'analyse financière, fait des recommandations en matière de dépenses dans le cadre du budget approuvé par le conseil et entend les rapports des auditeurs internes et externes.

• Le *comité des rémunérations* examine les enjeux stratégiques des ressources humaines et la politique de rémunération globale et formule des recommandations en matière de rémunération des membres de l'équipe dirigeante.

• Le *comité de gestion des risques* vérifie que les politiques en matière de risque sont suffisantes et bien mises en œuvre.

• Le *comité des nominations* développe les responsabilités des membres du conseil d'administration, identifie et évalue les administrateurs potentiels et oriente les nouveaux membres.

• Les *comités ad hoc* sont chargés de questions spécifiques et généralement pour une durée limitée.

Dimensions stratégiques de la gouvernance

La gouvernance est rendue complexe pour le double (ou triple) objectif de résultat implicite de l'inclusion financière. Les structures de gouvernance ont évolué pour s'adapter à l'évolution du secteur, notamment en termes de diversification des produits (avec le développement du crédit-bail et de la micro-assurance notamment), de forte augmentation de l'investissement privé et, dans de nombreux cas, la croissance exponentielle des activités financières. Cette croissance a rendu plus complexes les processus opérationnels de la plupart des fournisseurs de services financiers et a fait davantage ressortir le besoin de structures et pratiques de gouvernance qui soient solides et pertinentes. En particulier, les organes de direction doivent accorder une attention spéciale aux risques stratégiques.

Parmi les risques stratégiques figurent les risques *internes*, tels que des décisions commerciales néfastes en soi ou mal mises en œuvre, un manque de leadership ou une gouvernance inefficace, ce qui peut entraîner un *risque de réputation*, c'est-à-dire le risque de perdre de la valeur du fait d'une opinion publique négative (Ekka et EDA Rural Systems, 2011). La nécessité d'instaurer un équilibre entre la performance financière et la performance sociale constitue un défi crucial pour les organes de direction, d'autant qu'il s'inscrit dans le cadre de la gestion du risque de réputation (voir chapitre 14). La loi impose souvent aux institutions réglementées d'assurer leur solvabilité pour protéger les dépôts du public. Les actionnaires attendent des institutions financières un retour sur investissement. Compte tenu de ce mandat financier, l'un des aspects importants de la gouvernance consiste à s'assurer que les fournisseurs poursuivent également les objectifs sociaux.

La capacité du conseil d'administration à instaurer un équilibre entre la performance financière et la performance sociale est facilitée par le

développement d'indicateurs de performance sociale qui permettent d'évaluer l'impact social des fournisseurs. Certains CA prévoient un Comité de la performance sociale ou tout du moins qu'un de ses membres soit garant de la performance sociale.

Les risques stratégiques tiennent également compte des risques *externes* tels que l'évolution de la concurrence ou de l'environnement politique. Les fournisseurs sont soumis à la pression de la concurrence des nouveaux acteurs qui intègrent le marché et doivent s'efforcer de rivaliser en termes d'innovation et de processus opérationnels. Cela peut stimuler l'innovation et, partant, profiter aux clients, mais aussi donner lieu à des pratiques prédatrices induites par la recherche de nouveaux clients et de parts de marché. Il est possible que le fait d'imposer des plafonds sur les taux d'intérêt limite *in fine* la portée des services financiers. Dans certains pays, les gouvernements ont contraint les fournisseurs à annuler les créances en cours du fait d'un contexte particulier, suite à une catastrophe naturelle ou à l'occasion d'un événement politique, ou pour certains groupes de clients. Les milieux politiques remettent de plus en plus en question les exonérations fiscales dont bénéficient les IMF de type ONG, étant donné que les organisations de microfinance commercialement viables sont de plus en plus nombreuses. Les conseils d'administration doivent donc être conscients des pressions concurrentielles et des évolutions politiques et collaborer avec la direction et d'autres parties prenantes afin d'atténuer les risques externes.

La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines désigne la manière dont une institution recrute, développe et motive ses équipes pour mener à bien sa mission (Frankiewicz et Churchill, 2006) [1]. La gestion des ressources humaines soutient les efforts déployés pour fournir au personnel et à la direction les compétences, l'intéressement et la rémunération (pécuniaire et non pécuniaire) adéquats pour réaliser les missions de l'institution.

La structure organisationnelle détermine les besoins et les fonctions en matière de ressources humaines, précise les liens hiérarchiques et fonctionnels et structure les flux d'information, assurant ainsi une efficacité maximale tout en soutenant les objectifs sociaux et financiers. Les prestataires réglementés de grande envergure disposent généralement de structures plus complexes, tandis que d'autres fournisseurs optent pour des modèles d'organisation délibérément simples et flexibles. La structure organisationnelle tient également du marché cible du prestataire, de son offre de produits (structurés par type de clients, par secteur d'activité ou par ligne de produits), de ses circuits de distribution, de sa technologie et de ses infrastructures, et de son mode de prise de décision (centralisé ou non). La structure organisationnelle est généralement proportionnée à la

1. Cette section s'inspire des travaux de Churchill, Hirschland et Painter (2002).

taille et au niveau de sophistication de l'offre de produits du fournisseur. Un fournisseur dont la couverture géographique est large peut avoir par exemple mis en place des systèmes et des procédures s'inscrivant dans une logique de prise de décision décentralisée et assurant l'intégrité des données entre les différents points de vente et circuits.

La structure organisationnelle doit contribuer à améliorer l'accessibilité pour les clients et à diminuer les coûts et les risques de transaction. Par accessibilité client, on entend la possibilité qu'ont les membres du personnel d'aller à la rencontre du client, la facilité d'utilisation des services par le client et la facilité à recevoir l'assistance nécessaire. L'étroite proximité avec les pauvres permet aux prestataires de comprendre les besoins des clients, d'instaurer la confiance au sein des communautés dans lesquelles ils opèrent et de développer et de proposer les produits et services conformes aux besoins financiers des marchés cibles. Afin d'améliorer l'accessibilité, il est souvent nécessaire d'augmenter le nombre de points d'accès qui desservent les pauvres, que ce soit en ouvrant de nouvelles agences ou en mettant en place des agents et en utilisant les plateformes technologiques partenaires.

Une structure organisationnelle horizontale, contrairement à une structure verticale ou matricielle, permet aux prestataires de multiplier les interactions avec les clients et de répondre rapidement à leurs demandes et à leurs besoins en constante évolution. Cependant, dans une organisation horizontale, le personnel qui est en relation directe avec la clientèle doit avoir la capacité de prendre des décisions sans faire appel aux cadres supérieurs. Cela implique que les salariés ou les agents qui sont en contact avec la clientèle aient été bien formés, qu'il existe une relation de confiance entre les différents niveaux de l'organisation ainsi qu'une supervision et un contrôle adéquats de l'information viennent permettre une prise de décision décentralisée sans que cela ne compromette la qualité de service et sa diffusion.

Les politiques de ressources humaines

La plupart des prestataires ont mis en place des politiques de ressources humaines qui assurent la coordination et définissent les procédures de gestion du personnel dans le respect de la réglementation locale. Ces politiques de ressources humaines couvrent généralement certains thèmes généraux concernant notamment le recrutement, la formation et la rémunération, mais également des domaines plus spécifiques tels que les conflits d'intérêts, le harcèlement au travail et la sécurité.

Le processus de recrutement et de sélection

Un élément essentiel de toute stratégie de ressources humaines est le recrutement en temps opportun du nombre nécessaire d'individus ayant les compétences, le profil et la motivation requis pour s'acquitter de leurs responsabilités de manière efficace et dans les délais. Pour identifier et recruter le personnel le plus approprié, les prestataires de services financiers peuvent envisager d'utiliser des évaluations qualitatives (tests écrits),

des outils de diagnostic (tests psychométriques) ou encore des jeux de rôle (qui permettent de tester le caractère et l'aptitude des candidats). De nombreux prestataires de services financiers emploient du personnel ayant des compétences très limitées et en assurent la formation pour qu'ils développent leurs compétences et leurs capacités dans le temps. Les institutions qui s'engagent à proposer des services financiers aux femmes pauvres embauchent souvent un grand nombre de femmes. Ceci est particulièrement important dans les cultures où il est rare pour les hommes et les femmes d'interagir ensemble hors du foyer. Pour un fournisseur qui n'est pas en mesure d'embaucher un nombre suffisant de femmes, il est important de sélectionner les candidats masculins avec un critère d'attitude envers les femmes. Enfin, les membres du personnel confiants dans la valeur de la mission de l'organisation ont plus tendance à être des employés satisfaits et productifs, et de le rester.

La formation et le développement professionnel des salariés

Les formations ont pour objectifs d'actualiser les compétences des salariés, de renforcer leur participation à la culture et les valeurs institutionnelles, de promouvoir le travail d'équipe et d'améliorer les niveaux de motivation. La formation et le perfectionnement du personnel peuvent concerner une compétence spécifique, le développement de capacités de leadership, d'encadrement ou d'accompagnement, ou consister en des formations pratiques. Le développement des ressources humaines met l'accent sur les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires à la réalisation des objectifs de carrière à long terme des individus et des objectifs de son employeur.

Si la formation du personnel vise dans le fond à lui fournir les connaissances et les compétences nécessaires pour assurer la bonne performance sociale et financière du prestataire de services financiers qui les emploie, ces résultats seront plus facilement atteints en l'axant sur le client. Certaines organisations peuvent avoir à modifier leurs programmes de formation ou avoir recours à des formateurs externes pour y intégrer la connaissance du comportement du client.

Le salaire et l'intéressement

L'un des principaux objectifs de la gestion des ressources humaines est de retenir les salariés compétents et expérimentés et de fournir des leviers de motivation pour obtenir de meilleurs résultats. La compensation financière comprend un salaire de base et des mesures d'intéressement supplémentaires, qui peuvent être de nature financière ou non financière. Ces intéressements, pécuniaires ou autres, doivent permettre d'aligner les objectifs de l'institution et les objectifs personnels des salariés et servir à encourager un comportement souhaité. Ceci est particulièrement important dans une structure organisationnelle décentralisée où de nombreux

employés travaillent dans des régions rurales éloignées. Les systèmes d'intéressement ou de primes doivent avoir à la fois des composantes quantitatives et des composantes qualitatives. Par exemple, les agents de crédit doivent recevoir des primes faisant intervenir de façon équilibrée des paramètres de nombre d'emprunteurs, de volume et de qualité du portefeuille (défini par exemple par le pourcentage de remboursements à l'échéance). Pour les agents externes, l'intéressement doit plutôt porter sur la gestion adéquate de la liquidité, l'accessibilité des services, ainsi que le nombre de transactions et, surtout, la qualité du service client.

Les systèmes d'intéressement doivent être soigneusement conçus de manière à décourager les techniques de vente agressives ou les comportements de maximisation du gain personnel au détriment de la sécurité et du respect du client et de la sécurité et de la culture de l'institution (voir encadré 15.2). Un système d'intéressement qui ne concilierait pas la sécurité des clients et l'optimisation des profits du prestataire pourrait empêcher l'institution de réaliser son mandat.

Encadré 15.2

Les principes fondamentaux d'un système d'intéressement efficace

- *Introduire les mesures d'intéressement de manière progressive* : tout particulièrement quand les salaires de base sont élevés, la part du fixe dans la rémunération peut être diminuée au fil du temps en augmentant progressivement la part de variable. L'introduction très graduelle de mesures d'intéressement permet également d'en mesurer l'impact et de procéder à des ajustements si nécessaire.
- *Ajuster les intéressements en fonction des inégalités de situation* : les intéressements doivent être ajustés en fonction de l'environnement de travail. Par exemple, les objectifs des agents de crédit opérant en milieu urbain pourraient être différents de ceux des agents opérant en milieu rural, et les attentes pourraient être également différentes entre les agences bien établies et les nouvelles agences.
- *Récompenser la croissance saine* : des mesures incitatives devraient encourager les agents de crédit à faire croître leur activité à un rythme soutenu et stable jusqu'à ce qu'ils atteignent (sans dépasser) les niveaux de productivité maximum.
- *Encourager l'innovation* : le fait de distribuer tous les mois des primes pour les idées novatrices a tendance à favoriser la créativité.
- *Faire simple* : un système doit rester simple pour qu'il atteigne ses objectifs ; lorsque les variables sont trop nombreuses, il sera plus difficile pour le personnel de les prendre en compte adéquatement pour définir comment ils allouent leur temps et leurs ressources pour optimiser leur retour financier.
- *Promouvoir le travail d'équipe par le biais de primes collectives* : pour promouvoir le travail d'équipe, il peut être envisagé de combiner primes individuelles et primes collectives calculées en fonction de la performance de l'agence ou de l'organisation dans son ensemble. On doit y rattacher l'intéressement au résultat, c'est-à-dire une distribution aux salariés d'une part du résultat comptable, et les attributions d'actions aux salariés.

Source : Frankiewicz et Churchill, 2006.

Les systèmes d'intéressement peuvent prévoir d'autres avantages, tels que des congés supplémentaires, des budgets de développement du personnel ou des programmes de formation externes, des plans de pension, ou encore des prêts aux employés. Le fait de cultiver un environnement de travail positif dans lequel les employés se sentent utiles et respectés peut également constituer une récompense intangible qui est à même de favoriser l'engagement et la loyauté. L'utilisation d'études d'impact et de *success stories* de clients peut aussi rappeler au personnel la raison d'être de leur travail. Les employés peuvent être invités à participer à des comités ou des groupes de travail sur des innovations ou des améliorations, à des études de marché ou des évaluations d'impact pour maintenir leur intérêt et leur engagement.

La gestion de la performance

La gestion de la performance désigne le processus qui consiste à fixer des objectifs en vue d'atteindre des objectifs opérationnels et des objectifs en termes de portée. C'est la méthode par laquelle les gestionnaires délèguent, surveillent et évaluent la responsabilité (Pityn et Helmuth, 2007).

Une stratégie de gestion de la performance efficace demande de la part du service de ressources humaines qu'il fixe des objectifs de performance et des critères d'évaluation avec chaque employé sur une période de temps déterminée, qu'il supervise la performance des salariés, qu'il vienne à l'appui des bonnes performances et qu'il discipline les employés dont la performance ou le comportement sont inacceptables. Finalement, il fait le bilan du degré de réalisation des objectifs fixés pour chacun des employés, ce qui permet de récompenser la bonne performance, d'apporter des ajustements et de fixer de nouveaux objectifs pour la période suivante (Frankiewicz et Churchill, 2006). Un processus de gestion de la performance bien conçu pose les bases d'une bonne communication, offrant notamment aux salariés la possibilité de faire des remontées d'informations et de recevoir des évaluations régulières ; il offre également au personnel la possibilité de participer à la planification et au suivi de leur travail (Pityn et Helmuth, 2007).

Les objectifs de performance fixés au niveau de l'équipe et au niveau individuel doivent être conformes à la règle SMART, c'est-à-dire être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps. Il ne faut pas se limiter à des objectifs d'ordre quantitatif mais également prévoir des objectifs qualitatifs, relatifs par exemple au service à la clientèle, l'attitude au travail, le travail d'équipe et l'engagement général à concrétiser la mission que s'est assignée son employeur. Les objectifs de performance doivent être fixés pour l'ensemble du personnel d'une même organisation, pas seulement pour les équipes commerciales et les salariés qui sont en interaction directe avec les clients.

La gestion des produits

La gestion des produits ne se limite pas à l'élaboration de nouveaux produits ou au perfectionnement des produits existants. Il s'agit plutôt d'un ensemble de processus à l'intérieur de l'entreprise qui se traduisent par une compréhension des besoins des clients et, par conséquent, par la création d'un ensemble adapté de produits fournis de manière appropriée et, chose importante, par le biais d'un service à la clientèle adéquat. La capacité des prestataires de services financiers à proposer des produits de qualité repose sur leur capacité à comprendre les besoins complexes de leurs clients. Si certains prestataires déploient des efforts pour proposer des produits adaptés à différents contextes économiques et socioculturels, de nombreux fournisseurs se contentent de reproduire des modèles ayant fait leurs preuves et proposent des produits sur la base d'idées préconçues plutôt que sur une bonne compréhension des besoins des clients acquise grâce à une étude approfondie du marché. Le fait d'adapter les produits aux besoins spécifiques et aux habitudes de consommation des clients peut améliorer la satisfaction et la fidélité de ces derniers, ainsi que les niveaux de rentabilité (voir encadré 15.3).

La capacité des prestataires à proposer divers produits dépend des besoins du marché cible et de la capacité du fournisseur lui-même. Par exemple, certains produits (épargne, assurance) exigent un statut réglementaire spécifique, tandis que d'autres requièrent des compétences et un accès à l'information spécifiques (prêts au logement, assurance indicielle), et d'autres encore nécessitent des technologies et des infrastructures particulières (systèmes de règlement, technologies de la communication). Les fournisseurs doivent déterminer un « mix produit » approprié qui réponde aux besoins de leurs clients actuels et potentiels, mais aussi aux objectifs poursuivis et à leur mission.

Les fournisseurs disposent de divers moyens leur permettant de déterminer le « mix produit » le plus stratégique. Ils peuvent notamment adopter une approche sectorielle (en proposant une combinaison de produits répondant aux besoins de marchés cibles spécifiques), une approche cycle de vie client (en proposant des produits qui répondent aux besoins des clients ou de l'activité de leur entreprise dans chaque phase de leur évolution) ou une approche de développement (en proposant des produits qui aident les clients à sortir de la pauvreté ; Frankiewicz et Churchill, 2011). En fonction du mix choisi, certains produits peuvent être plus rentables que d'autres ; les produits moins rentables peuvent cependant jouer un rôle important dans la fidélisation des clients ou permettre de réaliser des ventes croisées de produits plus rentables. Dans l'ensemble, les prestataires de services financiers doivent comprendre les marges de chacun de leurs produits et les suivre attentivement pour comprendre les déterminants du profit (ou des pertes).

En plus d'assurer un « mix produit » globalement adéquat, la gestion des produits consiste à en développer de nouveaux, à déterminer les coûts de revient des produits, à en fixer le prix et à les commercialiser.

Encadré 15.3

La conception de produits axée sur le client mise en pratique

La Grameen Bank a débuté en 1976 sous la forme d'un projet visant à fournir des prêts aux populations rurales pauvres du Bangladesh. Sous la direction de son fondateur [1], Muhammad Yunus, cette institution continue de développer ce qui s'appelle à présent le microcrédit classique. Les villageois pauvres (au statut défini sur conditions de propriété d'actifs et de foncier) formaient des groupes et participaient à des réunions hebdomadaires qui servaient à collecter de l'épargne et à décaisser des prêts ; un soutien ou une garantie solidaire étaient prévus en cas de difficultés. Les prêts étaient remboursés sur la base d'un échéancier hebdomadaire sur une durée totale d'un an. En 2000, près de 2 millions de membres, en majorité des femmes, ont bénéficié du programme de crédit de Grameen. Cette même année, ont commencé les travaux sur Grameen II, connu officiellement sous le nom de Système généralisé Grameen (Grameen Generalized System). Grameen II apporte une série d'importants changements de l'offre de produits, capitalisant sur les nombreux enseignements tirés au cours des années passées à fournir des services de microcrédit. Parmi les changements majeurs figurent :

- *Des services de dépôts publics* : la banque est devenue un véritable intermédiaire qui collecte les dépôts provenant du grand public, et non seulement de ses membres, dont les dépôts obligatoires servaient de garantie dans le processus d'octroi de crédit de la banque.
- *Des services étendus de dépôt pour les membres* : un plus large éventail de possibilités d'épargne a été mis en place à l'attention des membres, y compris un plan d'épargne dit « épargne-retraite Grameen ». Les comptes d'épargne personnels sont devenus beaucoup plus souples, et les comptes d'épargne de groupe ont en grande partie disparu. Des comptes d'épargne sur livret et des produits d'épargne contractuelle ont fait leur apparition.
- *Des produits de prêt améliorés* : un large éventail de produits de prêt avec des conditions et des calendriers de remboursement variés a été mis en place. Des prêts plus importants destinés aux entreprises sont à présent disponibles. Les prêts peuvent être « rechargés » à mi-parcours ou bien faire l'objet d'un remboursement anticipé. Il n'y a pas d'obligation d'emprunter. Les emprunteurs qui rencontrent des difficultés de remboursement peuvent échelonner leurs prêts (les transformer en prêts « flexi »). La responsabilité financière collective de membres d'un groupe n'est pas formellement autorisée (même si les membres s'engagent encore à s'entraider).

La mise en place d'une plus large gamme d'options et de services financiers permet aux clients de mieux gérer la complexité de leurs finances. Les prêts rechargeables permettent aux membres de conserver du capital dans leurs entreprises ou de gérer des défis ou des déficits imprévus et d'allonger les délais de remboursement de manière structurée le cas échéant. Grameen II prévoit également des conditions spéciales pour les personnes très pauvres et propose des bourses d'études et des prêts.

1. NDE : Muhammad Yunus ne dirige plus la Grameen Bank depuis mars 2011.

Grameen II a obtenu des résultats remarquables. Après une période difficile de stagnation et de qualité du portefeuille réduite, le nombre de clients et la rentabilité de la banque ont considérablement augmenté. Il a fallu à Grameen 27 ans pour atteindre 2,5 millions de membres, un nombre qui a triplé avec Grameen II. Entre 2002 et 2005, le volume de dépôts de Grameen a triplé et ses encours ont doublé. En octobre 2011, la Grameen Bank comptait 8 350 000 emprunteurs dont 96 % étaient des femmes ; dans 42 % des succursales, les dépôts des emprunteurs atteignaient 75 % ou plus de l'encours des prêts de la succursale. D'après ses dirigeants, l'amélioration de la performance de la banque est liée à l'attractivité de la vaste gamme de produits de prêt axés sur les consommateurs proposés dans le cadre de Grameen II.

Source : Rutherford, 2004 ; Wright, 2010. Les statistiques proviennent du site http://www.grameen-info.org/.

Le développement de produits

Le développement de produits commence par des études de marché, suivies d'une phase de conception et d'essai, du lancement du produit, puis de son déploiement [1]. Il s'agit de passer en revue la faisabilité d'un ensemble de produits potentiels et de n'en choisir que les plus pertinents (Brand *et al.*, 2009).

Il est de plus en plus fréquent que les fournisseurs placent les besoins de leurs clients au premier plan du développement de produits, ne commençant le travail de conception qu'après une étude approfondie de l'ensemble complexe d'activités de gestion financière des pauvres (voir encadré 15.4).

Pour comprendre les besoins des clients, prévoir la demande et segmenter le marché, les fournisseurs disposent d'une variété de méthodes, allant des sondages et des formulaires de suggestion remplis par les clients aux analyses pointues d'informations de suivi financier et social [2]. En fonction des ressources de l'organisation, le travail d'étude de marché peut être effectué par un service de recherche au complet aussi bien que par le biais de techniques plus légères issues des interactions continues avec les clients, comme des enquêtes rapides de suivi client administrées par le personnel, des discussions axées sur le besoin des clients lors des réunions en interne,

1. Cette section s'inspire des travaux de Wright (2010) et de Frankiewicz et Churchill (2011).

2. Le chapitre 5 fournit un aperçu des méthodes d'analyse du marché en mettant l'accent sur la compréhension des besoins et des comportements des consommateurs et du secteur financier dans son ensemble. Le terme d'« étude du marché » désigne ici les recherches que mènent les prestataires de services financiers à leur échelle pour développer de nouveaux produits ou modifier des produits existants ; comprendre leurs clients, leurs besoins de services financiers et leurs perceptions à l'égard du prestataire en question et de ses produits ou services ; pour analyser des problèmes tels qu'une augmentation des défauts de paiement ou la perte de part de marché ; pour développer et effectuer le suivi de stratégies de service à la clientèle ; ou encore pour analyser l'ampleur de l'accès aux services financiers.

Encadré 15.4

La série « Listening to Clients » de Microfinance Opportunities

Grâce à un financement de la Ford Foundation, Microfinance Opportunities et MicroSave ont collaboré en 2002 en vue d'élaborer un programme de formation en étude de marché destiné aux praticiens de la microfinance, « Listening to Clients ». Cette série novatrice, présentée sous forme audiovisuelle, se compose de 13 modules qui décrivent un ensemble d'outils d'évaluation développés à l'origine par le réseau SEEP Network, dans le cadre du projet AIMS d'USAID et de MicroSave. La série comporte des modules sur la satisfaction des clients, l'analyse des tendances du secteur financier, et les enquêtes sur l'utilisation des prêts et de l'épargne. Des CD comportant des présentations PowerPoint expliquant les outils et des petites vidéos illustrant les principales applications viennent compléter ce dispositif. Les CD peuvent être utilisés dans de nombreux contextes, permettant une plus large diffusion des outils d'évaluation des clients.

Source : Cohen (sans date).

des boîtes à idées placées dans les succursales ou de simples questions sur les formulaires de compte. De plus amples informations peuvent être recueillies en examinant les tendances du secteur et en analysant la base clients existante en fonction des produits, des montants et des durées dans le but de commencer à segmenter le marché et potentiellement à élargir le mix produits.

Des recherches plus ciblées peuvent être entreprises en organisant des *focus groups* périodiques, en réalisant des sondages auprès des clients actuels, potentiels et anciens, en lançant des études de faisabilité et des projets pilotes, ou encore en effectuant une analyse détaillée de la concurrence.

Pour les prestataires de services financiers qui s'intéressent à l'exploitation ou à l'expansion de leurs services, les questions clés en matière d'étude du marché tournent autour de la compréhension des besoins en services financiers des clients potentiels, de la détermination du niveau et de la qualité des infrastructures (s'il s'agit d'un nouveau territoire investi) et de la compréhension des questions socioculturelles et historiques. Les prestataires bien établis qui ont déjà de l'expérience dans un domaine particulier axeront souvent leur étude du marché sur l'amélioration de la portée de leurs services auprès d'un plus grand nombre de clients, leur positionnement de marché, la consolidation de leur position de leader de marché et l'amélioration des canaux de distribution des produits et services.

Traditionnellement, la conception de produits se fait sur la base des résultats de l'analyse du marché qui visait à identifier les lacunes dans la prestation des services et les demandes non satisfaites des clients. Dans le cadre du processus de conception, les caractéristiques des produits, telles que l'éligibilité, les modalités, le prix et l'accessibilité, doivent être déterminées, les procédures opérationnelles doivent être décrites, les risques identifiés et les coûts et les recettes doivent être évalués (Frankiewicz et

Churchill, 2011). Cela permettra de qualifier la viabilité potentielle du produit au vu de la taille du marché projeté. Si le produit semble viable, la prochaine étape est l'essai pilote.

Ce dernier repose sur l'introduction d'un *prototype* sur une échelle limitée pour déterminer l'acceptation et préciser les besoins. L'*essai pilote* permet de prédire la réponse des différents clients au nouveau produit et d'évaluer la demande potentielle et aide à appréhender les processus opérationnels. Le processus de pilotage inclut la sélection des sites d'essais (taille et emplacement), la définition de la durée du test, la mise en place de points de repère lors de la phase pilote à des fins d'analyse et de perfectionnement du produit.

Les dix étapes de l'essai pilote consistent à (Wright, 2010) :

1. Définir les objectifs
2. Composer l'équipe de l'essai pilote
3. Développer le protocole d'essai
4. Préparer tous les systèmes
5. Modéliser les projections financières
6. Documenter les caractéristiques du produit et les procédures de traitement
7. Former le personnel concerné
8. Élaborer les plans marketing et la documentation du produit
9. Commencer l'essai pilote
10. Faire le suivi et l'évaluation de l'essai.

Cette phase fournit des informations cruciales qui seront utilisées pour déterminer si et comment le produit doit être distribué à plus large échelle en prenant en compte les questions financières, concurrentielles, méthodologiques et propres au prestataire intervenant dans l'adaptation du produit (Wright, 2010).

Chaque fournisseur jugera de la réussite de la phase d'essai en fonction de son contexte et de son stade de développement propre ; la phase d'essai jugée concluante, l'étape suivante consiste à lancer le produit de façon officielle et de le déployer à grande échelle. Un lancement de produit s'accompagne d'un bon plan de marketing. Les prestataires doivent anticiper les besoins en termes de formation du personnel, de mesures incitatives, de systèmes d'information et d'infrastructure (voir encadré 15.5).

Encadré 15.5

Le coût de l'échec : la douloureuse leçon d'Equity Bank

La banque kenyane Equity Bank est une ferme partisane d'une approche consistant à suivre les signaux du marché et considère que les essais pilotes constituent une étape essentielle quand il s'agit de développer des produits financiers à succès. Sa croissance exponentielle au cours de la période 2003-2004 et sa transformation de *building society* (société de crédit immobilier à statut

mutualiste) en une banque a mis la direction au défi de trouver les moyens permettant d'accompagner cette évolution majeure. La banque décida de déployer un produit de prêt à base salariale qui était en apparence tout simple mais affichait un potentiel de 100 000 clients par an, sans l'avoir testé au préalable. Son PDG, James Mwangi, de déclarer : « *Nous nous attendions à un succès rapide*. »

La demande pour le produit était énorme. Elle était facile à gérer sur de faibles volumes, aussi la banque est passée à la vitesse supérieure, atteignant un portefeuille de 3,75 millions d'USD en seulement neuf mois. Puis les ennuis ont commencé. Le temps de travail nécessaire pour compléter les évaluations et gérer les relations au quotidien avait été sous-estimé. Très vite, chaque employé d'Equity Bank s'est retrouvé à gérer un portefeuille de 5 000 clients.

Au cours de la période qui a immédiatement succédé à la transformation, il a fallu plus de trois mois pour qu'Equity Bank soit en mesure de se connecter au système de paiement central. Cela a rapidement donné lieu à l'accumulation de plusieurs mois d'arriérés car les prêts étaient débités tandis que les salaires tardaient à être crédités. Le portefeuille à risque de plus de 30 jours est passé de 7 % à 18 % en l'espace de trois mois. Equity Bank a rapidement révisé et restructuré le produit, identifié et atténué les risques, procédé à l'acquisition et à l'installation d'un système bancaire intégré fiable, et a fourni d'importants efforts de recouvrement. En novembre 2005, le taux de recouvrement atteignait 90 %. La principale leçon à tirer du cas d'Equity Bank est que l'utilisation de pilotes est absolument essentielle pour être en mesure de correctement anticiper la demande et de faire face aux risques.

Source : Wright, 2010.

L'analyse du coût de revient du produit

L'analyse des coûts de revient permet aux prestataires de services financiers d'identifier quels produits sont objectivement rentables et de les distinguer des produits qui ont un rôle important dans le mix produit mais qui n'en sont néanmoins pas rentables. Les effets de subventionnement peuvent permettre aux fournisseurs de concilier l'impératif de viabilité financière et l'accès à des segments de clientèle difficiles à atteindre.

Il existe deux méthodes principales d'affectation des coûts : la répartition traditionnelle des coûts (en coûts complets) et la comptabilité par activité [1]. Les méthodes traditionnelles de répartition des coûts sont basées sur l'affectation de charges entre les produits, par exemple le coût de la main-d'œuvre directe ou le solde de l'ensemble des comptes liés à un produit financier spécifique. Cette approche est généralement basée sur des mesures de volume, par exemple du volume du temps consacré par le personnel à un produit particulier. Cette méthode peut donner lieu à une surestimation des coûts des produits à haut volume et elle n'arrive

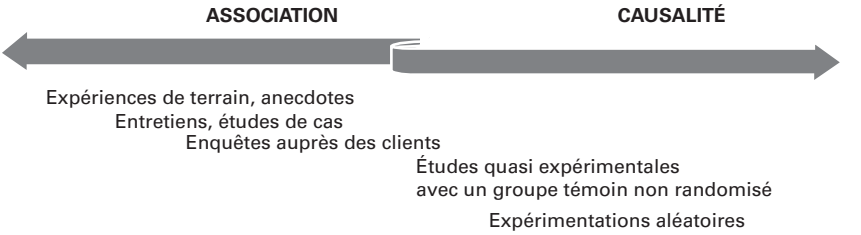
1. Cette section s'inspire des travaux de Grace et Helms (2004).

en général pas à saisir les coûts spécifiques des produits dans toute leur complexité.

La méthode des coûts par activités (MCA, également appelée ABC ou *activity-based costing*) retrace les coûts des activités avant de les imputer aux produits. Pour chaque grand processus interne, une équipe se charge d'identifier les activités principales réalisées par le personnel (aussi bien au siège que dans les succursales), par exemple lors du traitement d'une demande de prêt ou l'ouverture d'un compte d'épargne. Ces activités sont « utilisées » ou « consommées » par différents produits, suivant des attributs spécifiques qui génèrent les coûts des activités (par exemple, le nombre de demandes de prêts immobiliers reçues, le nombre de comptes d'épargne avec livret ouverts). Un produit donné consomme un certain nombre d'activités différentes ; il suffit d'en additionner les coûts pour obtenir le coût total associé à la distribution du produit en question (voir figure 15.1). La méthode des coûts par activité (ABC) se heurte néanmoins à une difficulté de taille car beaucoup de prestataires ne disposent pas des informations nécessaires à la précision requise pour ces calculs.

Afin d'en optimiser la précision et l'efficacité, l'analyse des coûts des produits doit être effectuée au moins une fois par an. Des analyses des coûts effectuées régulièrement permettent de fournir un aperçu des questions de saisonnalité, de suivre l'évolution des coûts dans le temps afin de juger de l'efficacité des efforts visant à améliorer l'efficience des opérations internes. En général, les fournisseurs doivent, autant que possible, accomplir un ensemble d'activités identiques quand une analyse des coûts est effectuée.

Figure 15.1 – *Méthode traditionnelle de répartition des coûts (en coûts complets) et méthode des coûts par activités*



Source : Grace et Helms, 2004.

La tarification des produits

La tarification des produits désigne le processus qui permet aux institutions financières d'analyser les coûts, d'évaluer les tendances concurrentielles et de faire des prévisions en termes de demande en vue de fixer le prix de ses produits. Une tarification correcte est essentielle pour s'assurer de générer un montant de recettes suffisant pour couvrir la totalité

des coûts d'exploitation. Les prestataires fixent leurs prix au moyen d'un très grand nombre de paramètres et de stratégies. Les opérations peuvent être facturées à l'unité, les opérations d'ouverture de compte d'épargne ou de transfert d'argent étant par exemple facturées, ou la tarification peut reposer sur des frais initiaux plus élevés mais qui donnent droit à un accès illimité aux services. Le prix d'un produit devrait normalement refléter sa complexité et la valeur relative de la proposition de valeur. Ainsi, si un accès illimité à un compte d'épargne est plus pratique pour les clients qu'un accès limité à trois fois par mois, l'offre d'un accès à l'épargne illimité est plus coûteuse que celle d'un accès trimestriel. Les frais pratiqués pour un compte d'épargne en accès illimité sont donc généralement plus élevés et les taux d'intérêt appliqués seront probablement inférieurs.

Il existe trois méthodes principales pour fixer le prix d'un produit. Dans la *méthode de répartition des coûts*, les prix sont basés sur le coût du produit augmenté d'une marge ou d'une majoration particulière. Cette méthode permet de s'assurer que tous les coûts sont couverts ; en revanche, il peut s'avérer difficile d'attribuer les coûts directs et indirects à chaque produit spécifique.

Dans la *méthode concurrentielle* ou *de marché*, les prix sont basés sur ceux pratiqués par les concurrents et les références sectorielles [1]. Cette approche est assez fréquemment utilisée sur les marchés où les services proposés sont relativement standards ou le nombre de concurrents limité. La détermination des prix sur une base concurrentielle est peu onéreuse, rapide à mettre en œuvre et facile à ajuster en fonction de l'évolution des conditions du marché. Ce type de tarification peut toutefois entraîner le risque de ne pas permettre de couvrir la totalité des coûts, selon le degré d'efficience du prestataire. De même, étant donné que le marché des services financiers destinés aux clients à faible revenu et aux populations éloignées se caractérise souvent par d'importantes asymétries d'information et par un faible nombre de fournisseurs, il peut être difficile de sélectionner des repères de benchmarking appropriés. En outre, certains fournisseurs recevant des subventions de bailleurs de fonds peuvent se retrouver à tarifer leurs produits à des prix qui ne seront pas viables dans le temps, ce qui peut conduire à d'importantes distorsions des prix.

Enfin, dans le cadre d'une *tarification basée sur la demande*, les prix sont déterminés en fonction de la propension et de la capacité des clients à payer. Dans cette méthode, les prix sont fixés sur la base de la proposition de valeur pour le client. La valeur est fonction des avantages découlant de l'utilisation d'un produit particulier, tels que les caractéristiques de qualité, de commodité, de sécurité ou d'engagement permettant d'instaurer une discipline d'épargne ou de remboursement dans les délais.

1. L'utilisation de cette méthode n'a pas pour vocation de fixer des prix en imitant directement la concurrence. Au contraire, les prix sont fixés après une enquête approfondie sur les structures tarifaires des principaux concurrents (Frankiewicz, Wright et Cracknell, 2004).

La plupart des prestataires utilisent une combinaison des trois stratégies pour tarifer leurs produits. Par exemple, une institution peut fixer un prix qui couvre le coût total de la prestation d'un produit ou service, puis comparer ce prix avec celui des concurrents et analyser les caractéristiques qui rendent son produit unique et spécifique, identifiant ainsi les éléments pour lesquels les clients sont prêts à payer et ajuster le prix en fonction de la demande.

Le marketing des produits

Les prestataires utilisent des méthodes de marketing pour informer les consommateurs de leur offre de produits, faire connaître leur intérêt et expliquer ce qui les différencie des produits proposés par les concurrents [1]. Ils font valoir la valeur de leurs produits aux clients potentiels à travers les cinq composantes de la politique de communication : les ventes directes, la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques et le marketing direct. Les prestataires peuvent utiliser tout ou partie de ces stratégies pour définir une stratégie de vente qui tienne compte de la nature de leurs produits, du marché cible et des ressources disponibles.

L'image de marque est un outil important de positionnement sur le marché et pour faire passer les propositions de valeur principales aux clients existants et potentiels. Une *marque* est un ensemble d'informations sur un produit ou une institution et se compose généralement d'un nom, d'une marque, d'un logo, d'un symbole visuel ou d'une image distinctive (Brand, 2006). Les prestataires de services financiers ciblent leurs efforts sur le développement de marques dont l'image est associée à la prestation de services de qualité, répondant aux besoins de leurs clients cibles. Ils utilisent les marques pour faire connaître et fournir des informations sur des produits de base afin d'élargir l'accès aux services financiers par la fidélisation de clients existants et l'acquisition de nouveaux clients, et également pour informer les clients du lancement de nouveaux services.

Comme nous l'avons souligné au chapitre 3, la finance responsable dans le secteur de la microfinance cherche à assurer la protection des consommateurs en développant les capacités financières et en garantissant une tarification transparente et équitable. Afin d'empêcher toute allégation trompeuse ou malhonnête, les pratiques commerciales des fournisseurs institutionnels peuvent également être soumises à des contrôles réglementaires exigeant la divulgation de l'ensemble des termes et conditions de leurs offres. Une bonne compréhension des conditions d'utilisation et des risques des produits financiers proposés permet aux clients de se protéger contre les pratiques commerciales trompeuses.

1. Cette section s'inspire des travaux de Frankiewicz et Churchill (2011).

La gestion des risques

Compte tenu de l'aspect de plus en plus commercial de la microfinance, de ses problèmes récents de réputation et de la diversification rapide des prestataires de services et des canaux de distribution, une bonne gouvernance, un système de gestion des risques et de contrôle et d'audit internes sont essentiels, que le fournisseur soit un opérateur de services bancaires mobiles, un participant de la chaîne de valeur agricole, une banque commerciale, une caisse de crédit, une IMF ou une banque [1]. Le degré de professionnalisme et de complexité varie allant des méthodes très sophistiquées, étroitement surveillées ou contrôlées, appliquées dans des entités réglementées, à des approches beaucoup moins structurées, adoptées par des prestataires moins formels.

Les institutions s'exposent au risque de voir les événements actuels et futurs, prévus ou imprévus, affecter de manière défavorable ou néfaste leurs objectifs, leurs capitaux ou leurs bénéfices. Le risque est mesuré en termes d'impact et de probabilité. Les prestataires de services financiers sont confrontés à de nombreux risques, à la fois internes et externes. Le risque est inhérent à toute activité en général et à l'environnement et aux opérations, en particulier.

La *gestion des risques* est le processus systématique d'identification, d'évaluation, de gestion et de contrôle des événements potentiels afin de fournir une assurance raisonnable de réaliser des objectifs. La gestion des risques consiste à instaurer un équilibre entre la prise de risque et un environnement de contrôle bien conçu. Elle permet de réduire effectivement la probabilité de perte, minimise l'ampleur des pertes potentielles et constitue une valeur ajoutée en contribuant à aider le prestataire à atteindre ses objectifs. La gestion des risques doit être gérée de manière proactive par le conseil d'administration et les cadres dirigeants à travers un processus d'approbation des politiques menées, la supervision de la fonction d'audit interne et le suivi de la gestion et des opérations (voir tableau 15.1).

Les risques doivent également être évalués à la lumière des possibilités de créer de la valeur financière et sociale à travers la prise de risque. Les prises de risques fructueuses et une appétence maîtrisée pour le risque doivent être évaluées périodiquement relativement aux récompenses et aux résultats qu'elles apportent. Cette approche implique que la réponse au risque – qu'il s'agisse de l'évitement, de l'acceptation, du transfert ou de la maîtrise du risque – est un processus minutieux basé sur des arbitrages réfléchis dans l'élaboration de stratégies d'atténuation des risques. La maîtrise des risques affecte les coûts, l'efficience et l'expérience du client et doit être pesée par rapport aux avantages escomptés.

La « boucle de rétroaction » constitue un cadre commun permettant de comprendre la gestion des risques ; elle incorpore la gestion des risques

1. Cette section a été rédigée par Ruth Dueck-Mbeba.

Tableau 15.1. – *Les responsabilités des différentes fonctions de l'organisation en matière de gestion des risques*

Fonctions	Responsabilités
Conseil d'administration	Approuver les politiques et veiller à leur application
Direction	Identifier les risques et élaborer les politiques, procédures, systèmes et directives pour réduire les risques
Cadres intermédiaires	Mettre en œuvre les procédures et s'assurer du respect des politiques et des procédures
Personnel d'exploitation	Se conformer aux politiques, procédures et contrôles d'atténuation des risques ; fournir des suggestions et des retours sur les changements opérationnels proposés et les nouveaux risques émergents
Contrôleurs internes	Surveiller la conformité et vérifier que les politiques et les procédures sont bien suivies
Audit interne	Tester et vérifier que les politiques et les procédures sont suivies, confirmer à la direction que les approches d'atténuation des risques sont adéquates et définir dans quelle mesure les risques demeurent incontrôlés

Source : adapté de Campion, 2000.

dans tous les niveaux de l'organisation. La boucle de rétroaction de la gestion des risques se compose de six éléments principaux : (1) identifier, évaluer et hiérarchiser les risques ; (2) élaborer des stratégies et des politiques visant à mesurer les risques ; (3) concevoir des politiques et des procédures visant à atténuer les risques ; (4) mettre en œuvre celles-ci et attribuer des responsabilités ; (5) tester l'efficacité, évaluer les résultats puis communiquer efficacement sur les conclusions ; et (6) réviser, le cas échéant, les politiques et les procédures (Campion, 2000). La gestion des risques est un processus continu étant donné que les sources de risques évoluent au fil du temps et en fonction de l'efficacité des stratégies d'atténuation des risques.

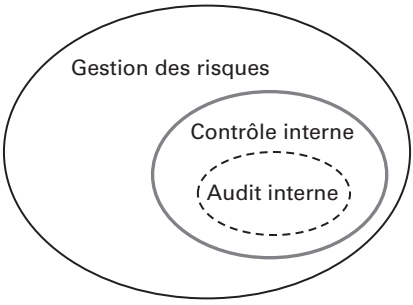
Les prestataires adoptent différentes approches dans la mise en œuvre de la gestion des risques. De nombreuses institutions mettent en place un service (ou un agent) en charge de la gestion des risques ou de la gestion des risques et de la conformité. Le rôle d'un gestionnaire de risques est d'assurer une gouvernance efficace et efficiente et de mettre en œuvre une stratégie de gestion des risques à l'échelle de l'institution. Cette personne contrôle et évalue régulièrement l'évolution des risques externes et internes de l'institution, généralement en collaboration avec un ou des membres du conseil d'administration ou les administrateurs chargés de la gestion des risques. D'autres institutions forment un comité de gestion des

risques composé des responsables de l'ensemble des unités et des secteurs opérationnels de l'institution. Pour bien remplir son rôle, ce comité doit veiller à la bonne intégration de la stratégie de gestion des risques dans l'ensemble des activités commerciales du prestataire. En fonction de la taille, de l'échelle et de la complexité du prestataire, le conseil d'administration pourra décider de nommer un comité de gestion des risques ou bien un agent de gestion des risques. La plupart des institutions de petite ou de moyenne taille ne disposent pas d'un gestionnaire des risques et, en l'absence d'un tel poste, c'est souvent au service d'audit interne qu'incombe la tâche d'évaluer les risques et de faire le reporting des risques, mais c'est là une tâche qui compromet l'objectivité et l'indépendance de l'audit interne.

Ni la gestion des risques ni l'audit interne ne doivent être confondus avec le contrôle interne même si ces trois aspects sont interconnectés dans le cadre des meilleures pratiques actuelles et doivent être bien compris et coordonnés pour que leur efficience et efficacité soient optimales (voir figure 15.2). Le rôle d'un auditeur interne consiste à tester et évaluer de manière indépendante et objective l'efficacité des stratégies de gestion des risques et des contrôles internes. Par conséquent, la tâche d'audit interne dans le processus d'évaluation des risques doit être gérée avec prudence afin de préserver l'indépendance de la fonction d'audit. Les auditeurs internes peuvent jouer un rôle consultatif dans l'identification et la gestion des risques, mais ils ne doivent pas être impliqués dans la mise en œuvre des politiques de gestion des risques d'un prestataire.

Parmi les risques encourus par les prestataires de services financiers figurent le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de marché (y compris le risque de taux d'intérêt), le risque opérationnel (y compris les risques de fraude et d'erreur et les risques sur les systèmes ou les opérations), le risque de non-conformité, le risque juridique, le risque de réputation, le risque stratégique, le risque de gouvernance (et notamment par rapport à la mission commerciale ou la mission sociale), le risque de ressources humaines, le risque d'assurance et le risque de contrepartie (le cas échéant).

Figure 15.2 – *Relation entre la gestion des risques et le contrôle interne*



Source : Campion, 2000.

Les gestionnaires et les administrateurs doivent également évaluer les *risques externes* auxquels ils sont exposés, bien que leur maîtrise de ce type de risques soit limitée. Une institution dotée d'une direction et d'un personnel relativement solides et des systèmes et des contrôles adéquats peut néanmoins rencontrer des problèmes majeurs en raison de l'environnement dans lequel elle évolue. Parmi ces risques figurent le risque réglementaire, le risque de concurrence (qui fait partie du risque stratégique), le risque de catastrophe naturelle et d'autres risques physiques, ainsi que les risques politiques et macroéconomiques, tels que celui de subir une forte inflation ou une dévaluation. Les risques de crédit, de liquidité et de marché sont examinés au chapitre 14. Dans ce chapitre, les approches des risques et de la gestion des risques concernent les risques opérationnels.

Risques opérationnels et gestion des risques

Les risques opérationnels sont ceux auxquels est confronté le fournisseur dans le cadre de son exploitation courante – la fraude, le vol, les erreurs système, les erreurs humaines, l'intégrité du portefeuille, la sécurité – et qui sont susceptibles de porter atteinte à une dégradation de sa situation financière ou de sa réputation. La direction est à même de maîtriser et d'influencer, dans une certaine mesure, les risques opérationnels grâce à une surveillance adéquate, des processus efficaces et des procédures de contrôle visant à atténuer les risques. Les activités de base de l'intermédiation financière font intervenir des transferts de valeur par le biais d'espèces, de documents (reçus, avoirs et titres négociables tels que les chèques), d'écritures comptables, d'entrées électroniques ou encore de messages qui sont échangés entre les clients et les prestataires. Les stratégies d'atténuation des risques opérationnels visent à protéger les actifs, les informations et les systèmes, à assurer l'intégrité des opérations et la fiabilité de l'information financière.

Plusieurs risques inhérents sont liés à la saisie et au traitement des transactions dans le cadre de la fourniture des services financiers. Les transactions peuvent être incomplètes, inexactes ou absentes. Par exemple, un prêt non remboursé entraîne une perte pour le fournisseur et potentiellement une cote de solvabilité négative pour l'emprunteur. Cela peut provenir d'une information incomplète ou inexacte, d'une interruption intervenue lors du traitement de la transaction, ou d'une incapacité du client ou du prestataire à la compléter.

Un autre risque inhérent aux prestations de services financières est le facteur humain. Le risque de fraude fait référence à la perte potentielle de revenus en raison d'actes de fraude intentionnelle commis par un employé ou un client. Le vol d'espèces par les agents de crédit ou d'autres membres du personnel en est l'incidence la plus courante. On peut aussi citer l'élaboration de faux documents, la corruption, le contournement des

traitements informatiques ou des applications de contrôle, la manipulation des données saisies et l'enregistrement d'emprunteurs ou de prêts fictifs.

Le fait d'avoir un personnel honnête, bien qualifié, compétent et motivé est la meilleure façon de gérer et de contrôler les risques opérationnels, à condition que les membres du personnel mettent en œuvre les procédures, politiques et processus de contrôle. Les contrôles visent à limiter les possibilités dont dispose le personnel d'effectuer des choix déviants ou frauduleux et chercher à tirer parti de leur position pour un gain personnel, au lieu de servir les intérêts de leur employeur.

Un référentiel de contrôle interne

Les contrôles internes sont constitués d'un ensemble intégré de composants et d'activités permettant de faire face aux risques, aux défis et aux problèmes rencontrés par les fournisseurs dans le cadre de la réalisation de leurs objectifs financiers et sociaux. Le référentiel de contrôle interne développé par le Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO) est un modèle communément accepté, bien que d'autres modèles fiables aient été élaborés par ailleurs.

Le référentiel COSO définit le contrôle interne « comme un processus mis en œuvre par les dirigeants à tous les niveaux de l'entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des trois objectifs suivants : l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et règlements [1] ». La figure 15.3 illustre un système de contrôle interne composé de cinq éléments interdépendants qui soutiennent la réalisation de la mission du prestataire, ses stratégies et ses objectifs commerciaux connexes.

L'environnement de contrôle

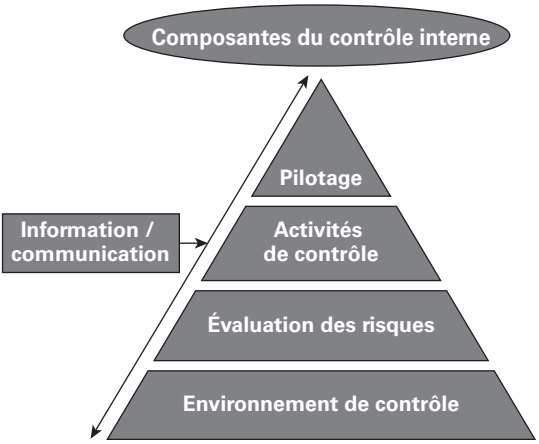
L'environnement de contrôle consiste en *l'attitude générale* du conseil d'administration et des dirigeants au regard du système de contrôle interne, leur *prise en compte* de son importance, et les *actions* qu'ils mènent dans son cadre. Si les dirigeants ne prennent pas de mesures concrètes pour appliquer le contrôle interne ou s'ils s'appliquent des règles et des normes différentes, il est presque certain que l'environnement de contrôle ne sera pas efficace pour le personnel de l'organisation.

Un solide environnement de contrôle se caractérise généralement par :

- l'implication du conseil d'administration et de ses comités, notamment le comité d'audit ;
- une philosophie et un style de fonctionnement de la direction générale ainsi qu'une volonté de compétence ;

1. http://www.cpa2biz.com/AST/Main/CPA2BIZ_Primary/InternalControls/COSO/PRDOVR~PC-990009/PC-990009.jsp.

Figure 15.3 – *Les composantes principales du contrôle interne*



Source : http://bibiconsulting.homestead.com/coso_s_internal_control.ppt#260.

• l'engagement des instances dirigeantes et du personnel à respecter l'intégrité et la déontologie ;

• la structure organisationnelle et les méthodes utilisées pour l'attribution des pouvoirs et des responsabilités au sein de cette structure ;

• la conception par les instances dirigeantes du système de contrôle et des méthodes de contrôle, y compris de la fonction d'audit interne ;

• les politiques et procédures de ressources humaines, y compris la séparation des fonctions clés ;

• la prise en compte par les instances dirigeantes des influences extérieures et l'attention que celles-ci y portent.

L'évaluation des risques

Des évaluations périodiques des risques aident à identifier, mesurer et hiérarchiser les risques. Un exercice d'évaluation des risques recommande généralement des paramètres acceptables de risque, des méthodes de reporting des risques et des moyens de surveillance des risques spécifiés sur une base périodique. Il commence par les deux premières composantes de la boucle de rétroaction de la gestion des risques : (1) identifier, évaluer et classer les risques par ordre de priorité ; et (2) élaborer des stratégies et des politiques pour mesurer les risques. Certains prestataires désignent un consultant indépendant ou un évaluateur qui va procéder à une évaluation objective et indépendante. L'évaluateur en question relève directement du conseil d'administration. Chez d'autres prestataires, un comité ou un chargé de la gestion des risques est chargé de régulièrement mener à bien des évaluations des risques.

La hiérarchisation et la mesure des risques sont peut-être les parties les plus délicates du processus car la tolérance au risque et les retours sur les risques doivent aussi être pris en compte. Il s'agit généralement d'une activité subjective d'évaluation, qui articule et façonne la réponse de l'institution aux risques. De nombreux outils sont utilisés pour fournir une approche systématique de l'évaluation de tous les aspects du risque, sur la base des mesures à la fois quantitatives et qualitatives. Cependant, la plupart des institutions trouvent que l'évaluation des risques est un processus d'apprentissage itératif, qui peut être renforcé au fil du temps s'il est mené de manière réfléchie et objective. Une autre approche fréquente de l'identification, de l'analyse et de la hiérarchisation des risques opérationnels est celle de la « cartographie des processus » [1].

Les risques sont généralement hiérarchisés à travers un exercice de classement dans l'une des catégories suivantes : risque à tendance croissante, stable ou décroissante. Les risques à tendance croissante qui présentent à la fois un potentiel et une probabilité d'impact significatif sont généralement considérés comme prioritaires et à gérer à travers des stratégies et des contrôles d'atténuation des risques adaptés. Ce processus permet de déterminer l'approche la plus appropriée et la plus économique pour mettre en place des activités de contrôle, puisque les prestataires de services financiers doivent continuellement être centrés sur l'efficience des opérations.

Les activités de contrôle

À la suite de l'évaluation, les fournisseurs peuvent choisir d'éviter le risque (en modifiant la nature des activités commerciales concernées), de transférer le risque (en souscrivant une assurance), d'accepter le risque (et ne prendre aucune mesure pour le gérer, l'atténuer ou l'éliminer) ou de s'efforcer à le maîtriser (sans modifier la nature des opérations commerciales). Une approche de contrôle interne fondée sur le risque implique de mettre en place des contrôles spécifiques en fonction des objectifs du fournisseur. Dans les paragraphes qui suivent, nous allons passer en revue les approches les plus communes qu'adoptent les prestataires de services financiers pour contrôler leurs activités et leurs procédures.

Les procédures de contrôle sont les politiques et les procédures que le personnel est tenu de suivre dans le cadre du traitement des opérations, de la gestion des actifs et de l'exercice de ses tâches. Elles permettent par ailleurs d'améliorer et de renforcer la cohérence et la fiabilité des données et des informations du système comptable. Les contrôles comptables et sur les transactions sont conçus pour répondre aux objectifs fixés par

1. Consulter www.MicroSave.org pour des outils permettant de réaliser la cartographie des processus afin de documenter les flux de travail, d'identifier les risques dans les processus opérationnels et de suggérer des moyens permettant de gérer ces risques tout en préservant l'efficience générale.

la direction en termes de rentabilité ou de viabilité, de conformité avec les politiques de l'institution, de sauvegarde des actifs, de prévention et d'identification des fraudes et des erreurs, d'exactitude et d'exhaustivité des registres comptables, de préparation en temps opportun d'une information financière fiable, d'exercice des responsabilités légales et de protection des membres du personnel contre la désinformation. L'intégrité de l'ensemble du système financier et comptable, y compris des rapports financiers, dépend des procédures de contrôle interne qui assurent l'intégrité et un traitement cohérent des opérations individuelles, et notamment en termes de validité, d'exactitude, de ponctualité et d'autorisations.

Les procédures de contrôle peuvent être de nature *préventive*, *prescriptive*, *détective* (audit interne) ou *corrective*. Elles peuvent notamment comporter les éléments suivants :

• *La séparation des fonctions* : la séparation des fonctions entre différents services et individus afin de réduire le risque d'une action inappropriée et veiller à ce que la responsabilité n'incombe pas à un seul individu ou à une seule entité, ce qui pourrait compromettre la transparence. La séparation des fonctions concerne les responsabilités en rapport avec l'autorisation et l'enregistrement des opérations et la manipulation des actifs concernés, y compris de liquidités.

• *Des doubles contrôles* : la redondance des contrôles d'accès ou de suivi, en double ou en triple, notamment pour l'accès aux coffres, la modification d'opérations déjà saisies dans le système, les rapprochements comptables et les contrôles indépendants et d'audit externe.

• *Des contrôles au niveau des ressources humaines* : la rotation des fonctions, une politique de congés obligatoires, l'autorisation préalable des heures supplémentaires.

• *Signatures et habilitations* : des règles d'approbation des opérations, de plafonnement des transactions, les rapports d'examen ainsi que des agréments par des tiers, ajoutant ainsi un niveau de transparence aux activités et aux fonctions critiques.

• *Des politiques et procédures comptables, administratives, financières et de reporting* : des politiques et des procédures claires, accessibles et à jour pour un traitement correct et cohérent des opérations et des activités opérationnelles.

• *Des budgets et des rapports comparatifs* : un moyen d'exercer un contrôle sur le plan fiscal. Une comparaison régulière des dépenses effectives par rapport à celles budgétées peut être un outil efficace de contrôle de gestion.

• *Des limites sur l'utilisation d'espèces ou de dépenses* : des politiques visant à se protéger et à prévenir les abus lors de la manipulation d'espèces, en désignant du personnel expressément chargé de cette tâche, avec des limites sur l'utilisation d'espèces et une série de procédures de documentation permettant de tracer les flux de trésorerie entrants et sortants.

• *La conception et l'utilisation des documents et des dossiers adéquats* : des documents numérotés, des registres de documents, des copies multiples,

des documents séquentiels et numériques et un plan comptable permettant d'organiser les opérations comptables dans le grand livre général.

• *Un contrôle physique des actifs* : l'ouverture des caisses et des coffres-forts ne doit pouvoir se faire que par l'action simultanée de trois personnes, ce qui permet de s'assurer que les actifs sont protégés et utilisés de manière appropriée. En outre, tout convoyage de fonds doit être assuré par plus d'un employé, en particulier en ce qui concerne le transport d'espèces entre les succursales ou entre les succursales et les points de vente, et ce afin de réduire au minimum le risque de fraude et de vol.

• *Des contrôles comptables* : les écritures quotidiennes et les rapprochements mensuels, avec notamment des rapprochements bancaires complets et ponctuels afin d'informer la direction et le conseil d'administration de la situation financière. Une numérotation séquentielle des articles, notamment des reçus des dépôts en espèces et de chèque, afin de réduire la fraude ou l'exposition du personnel. Toutes les transactions doivent laisser une piste d'audit pour assurer la transparence. Les comptes de portefeuille (prêts, épargne et autres comptes subsidiaires) doivent être rapprochés régulièrement pour que toute divergence puisse être décelée rapidement.

• *Des contrôles généraux de l'environnement informatique* : communément appelées « normes » dans le cadre du contrôle de gestion informatique. Ces contrôles sont destinés à assurer le développement et la mise en œuvre appropriés des applications ainsi que l'intégrité des programmes, des fichiers de données et des opérations informatiques en général. Les contrôles généraux informatiques les plus fréquents sont : les contrôles logiques d'accès à l'infrastructure, aux applications et aux données ; les contrôles du cycle de vie du développement du système ; les contrôles de sécurité matérielle sur le centre de données (dont les contrôles de la température et d'alimentation électrique) ; les contrôles sur les sauvegardes et de restaurations du système et des données ; les contrôles de fonctionnement des postes de travail ; les contrôles de sécurité des mots de passe pour différents niveaux d'accès, d'utilisation et d'application ; et les contrôles de la protection du système, notamment de l'antivirus, de l'enregistrement et de la mise à jour des licences, du pare-feu informatique et de la compatibilité des différentes versions de la configuration (voir encadré 15.6) [1].

Le pilotage

Le contrôle interne est un processus continu qui permet au comité du conseil d'administration (ou au comité de gestion) ou aux cadres dirigeants de surveiller : (a) l'efficacité et l'efficience des activités ; (b) la fiabilité, l'exhaustivité et la rapidité de la diffusion des informations financières et de gestion ; et (c) la conformité avec les lois et les réglementations en vigueur. Les structures de contrôle internes facilitent le flux constant

1. Adapté de Bellino *et al.* (2007, p. 2).

Encadré 15.6

Redémarrage du système informatique après un sinistre et gestion de la continuité de l'activité

Plus une institution repose sur des systèmes d'informations, plus il faut accorder d'importance au développement, aux essais et à l'exhaustivité du plan de reprise après sinistre informatique ainsi qu'au plan de continuité des activités. Toutes les institutions devraient cependant élaborer un plan, indépendamment de leur taille ou de leur degré de dépendance technologique.

Une approche très basique et simpliste comprend les éléments suivants :

- un système de sauvegarde informatique régulier et documenté – que le rythme soit biquotidien, quotidien ou hebdomadaire (non recommandé) ;
- un système de sauvegarde par cycles, assurant la conservation de plusieurs jours de sauvegardes ;
- le stockage hors site des données de sauvegarde ;
- des essais ponctuels de restauration de sauvegardes et un délai de récupération efficace (idéalement un à deux jours) ;
- des plans pour les autres sites et équipements, et notamment les sites et équipements distants.

Source : Ruth Dueck-Mbeba.

d'informations qui est crucial pour le suivi et l'atténuation de l'ensemble des risques commerciaux ; elles prennent des formes variables selon le type et la taille du prestataire et des exigences réglementaires (le cas échéant) [1]. Les institutions financières formelles, telles que les banques commerciales, sont souvent tenues de structurer la fonction de contrôle interne suivant des directives de la banque centrale et doivent soumettre leur structure de contrôle interne à l'approbation et au contrôle de l'autorité de tutelle. Les fonctions de contrôle et de suivi internes des prestataires non réglementés et informels sont structurées par ces derniers de manière autonome.

La fonction de gestion passe notamment par *la supervision et le suivi quotidiens*. Les opérations quotidiennes du prestataire de services financiers sont soumises à un suivi permanent, notamment par le biais de la séparation des fonctions et des activités indépendantes de contrôle et de vérification. Les budgets et les rapports comparatifs sont également un moyen d'effectuer un suivi régulier des opérations. Le suivi le plus fiable et le plus efficace du processus de contrôle interne se fait grâce à la fonction d'audit interne (ce qui est abordé plus loin dans ce chapitre).

1. Cette définition est basée sur les lignes directrices énoncées par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB), qui est un groupe d'autorités de contrôle bancaire mis en place par les gouverneurs des banques centrales du G10 ayant élaboré un cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne des institutions financières – http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf (en français : http://www.bis.org/publ/bcbs33_fr.pdf) ; CBCB (1998).

L'information et la communication

La composante d'information et de communication d'un système de contrôle interne n'est pas une composante autonome. Elle recoupe, interagit et fait partie de chacune des quatre autres composantes dont nous venons de parler. Le personnel et la direction doivent être parfaitement informés et doivent être au fait des politiques et des procédures de l'organisation. Les politiques qui ne sont pas diffusées auprès du personnel ne peuvent pas être mises en œuvre. Les stratégies et les objectifs commerciaux doivent également être communiqués à travers tous les canaux internes. Sans information ou communication, les prestataires ne peuvent pas hiérarchiser les risques, identifier la fraude, se conformer aux exigences légales et statutaires, effectuer le suivi de la performance budgétaire, ni prendre des décisions éclairées et factuelles en matière de performance et des opérations.

Les canaux de communication entre les membres du personnel, les cadres dirigeants et l'audit interne font également partie des moyens permettant d'assurer la mise en œuvre efficace et continue de contrôles internes. Les rapports et les résultats des audits internes, des activités de suivi et des évaluations externes doivent être partagés en temps utile afin de pouvoir répondre promptement aux différents risques et préoccupations. Des réunions régulières entre les contrôleurs et les employés ou les équipes de travail, des réunions de la direction et une « politique de la porte ouverte » devraient contribuer à promouvoir une culture de communication franche et ouverte.

Les limites des contrôles internes

Les contrôles internes sont élaborés et utilisés par la direction comme support dans la réalisation d'objectifs. Cependant, les contrôles ne peuvent être mis en œuvre que dans la mesure où ils restent fonctionnels.

On doit tenir compte dans la conception du contrôle interne des limites suivantes :

- *Le rapport coûts/avantages* : le coût de la mise en œuvre d'un contrôle doit être évalué par rapport à la probabilité du risque de perte et de l'importance de la perte. La plupart des avantages sont difficiles à déterminer étant donné que les institutions raisonnent en termes de probabilités de perte.
- *Les anomalies* : les contrôles ciblent généralement les opérations quotidiennes habituelles. Les opérations anormales et inhabituelles ne sont donc généralement pas couvertes, du fait notamment de raisonnements coûts/avantages.
- *L'erreur humaine* : ce facteur reste toujours présent dans une certaine mesure, puisque les êtres humains sont sujets à l'erreur et à des défaillances de jugement.

• *La rotation du personnel* : les salariés ayant travaillé un certain temps dans un certain domaine sont, de manière générale, plus efficaces que les nouveaux employés. Des mouvements ou une croissance rapide du personnel peuvent diminuer l'efficacité des contrôles.

• *La charge de travail* : la conformité avec les politiques et les procédures peut s'affaiblir lorsque les charges de travail sont trop importantes du fait de la concurrence des priorités en termes d'attention et d'efforts.

• *La collusion* : si un contrôle interne donné ne repose que sur la séparation des fonctions, alors il pourra être facilement contourné dès lors que plusieurs personnes occupant les fonctions en question décident ensemble de frauder.

• *Le manque de responsabilité du personnel* : les personnes chargées d'un contrôle donné peuvent également négliger cette responsabilité ou en abuser. Cette question se pose habituellement lorsque les employés ne sont pas satisfaits de leur travail ou s'y ennuient.

Audit interne

L'Institute of Internal Auditors définit l'audit interne comme étant « *une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.* » [1].

L'auditeur interne est indépendant des autres processus de l'organisation, relève du conseil d'administration (habituellement du comité d'audit) et se concentre sur des contrôles de nature *détective* : examen de conformité avec les politiques, les procédures et les contrôles ; fiabilité des rapports financiers ; efficacité des stratégies de gestion des risques ; recherche de risques non précédemment identifiés.

Idéalement, le conseil d'administration désigne un comité d'audit qui fonctionne comme un sous-comité du conseil d'administration avec un mandat spécifique lui permettant de superviser les fonctions d'audit interne et externe. Le comité d'audit est composé de préférence d'un comptable ou d'un auditeur qualifiés, d'un trésorier (si le comité propose cette fonction), et peut-être d'une autre personne compétente en matière de comptabilité et d'audit. Le comité d'audit relève du conseil. Un lien hiérarchique direct avec le comité d'audit est gage de l'indépendance et de l'objectivité de l'auditeur interne, même s'il conserve un lien hiérarchique indirect avec les cadres dirigeants dans le cadre de la coordination des travaux et de la communication.

1. Cette définition est issue de https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx.

Les intermédiaires financiers formels d'une certaine taille disposent généralement d'un service d'audit dirigé par un professionnel chevronné (voir encadré 15.7). Les fournisseurs informels ou de petite taille ne disposent pas toujours d'une fonction d'audit dédiée, auquel cas la tâche peut être confiée à un consultant externe ou à un cabinet d'audit qui n'est pas responsable de l'audit externe. Dans les grandes institutions plus formelles, la fonction d'audit s'inscrit dans un plan d'audit annuel qui est examiné et approuvé par le conseil d'administration ou son comité d'audit. Un plan d'audit type prévoit des audits, réalisés à intervalles réguliers (avec une fréquence trimestrielle ou annuelle), de tous les services du siège social, et notamment les SI et les ressources humaines, et des succursales. Sa portée peut également être étendue aux fonctions de gestion de risques et de gouvernance. Un manuel d'audit, définissant les politiques et procédures, sert de guide pour la fonction d'audit. Alors que les audits de la plupart des services peuvent être effectués par un auditeur interne, des compétences particulières sont parfois nécessaires pour les audits des systèmes les plus avancés et il peut alors s'avérer nécessaire de recourir aux services d'un spécialiste externe.

Les audits de succursales sont le plus souvent au cœur de la fonction d'audit, indépendamment de la taille du prestataire. Les audits de succursales portent principalement sur la trésorerie, les prêts, les dotations aux provisions, les abandons de créances, l'épargne, les transferts, les systèmes informatiques et le reporting financier ou opérationnel. Les auditeurs se rendent généralement chez des clients choisis au hasard pour vérifier leurs dossiers de crédit. Les résultats et les conclusions de l'audit sont documentés dans des rapports d'audit et incluent la réponse de la direction aux recommandations soumises au conseil d'administration ou au comité d'audit.

S'ils sont surtout pertinents pour les prestataires régulés, l'audit interne existe aussi dans le secteur informel. Par exemple, les Savings Groups indiens utilisent une fonction d'audit régulier appelée « audit d'action ». Les audits d'action requièrent des groupes qu'ils procèdent à la distribution périodique de la totalité de l'épargne et des revenus du groupe provenant des intérêts et des frais aux membres. L'audit est généralement programmé de façon à avoir lieu à un moment important de l'année où les membres ont besoin de montants plus importants, par exemple le début de la saison de plantation agricole ou de l'année scolaire. À la fin de l'audit d'action (ou « distribution de fin de cycle »), normalement les groupes se reconstituent et recommencent le processus d'épargne et de prêt, mais avec des livres comptables « apurés ». Un nombre croissant de prestataires de services financiers sont désormais en train d'intégrer des vérifications des indicateurs de performance sociale dans leur fonction d'audit interne pour s'assurer de la conformité avec la mission sociale [1].

1. http://sptf.info/images/internal_control_guidance_note.pdf (en anglais uniquement) ; Ekka (2012).

Encadré 15.7

Audits réalisés par le service d'audit interne

Le département ou le poste d'audit interne effectue différents types de vérifications :

- Les audits financiers permettent d'évaluer la fiabilité du système comptable, des données comptables et des rapports financiers.
- Les vérifications de conformité permettent d'évaluer la qualité et la pertinence du système mis en place pour assurer la conformité avec les lois, règlements, politiques et procédures.
- Les audits opérationnels permettent d'évaluer la qualité et la pertinence des systèmes et des procédures opérationnelles, d'analyser les structures organisationnelles de l'institution en faisant preuve d'un esprit critique, et d'évaluer l'adéquation des méthodes et des ressources opérationnelles.
- Les audits de gestion permettent d'évaluer la qualité de l'approche au risque et au contrôle des dirigeants dans le cadre des objectifs organisationnels.
- Les examens des actifs permettent d'évaluer les moyens de sauvegarder les actifs et d'en vérifier l'existence au besoin.
- Les évaluations des systèmes de contrôle interne permettent d'évaluer les moyens visant à déceler et à décourager la fraude et le degré de vigilance aux alertes de fraude.
- Les vérifications périodiques des systèmes informatiques et les évaluations après installation permettent de déterminer si les principaux systèmes de traitement de données répondent à l'usage prévu et ont la capacité de remplir leurs objectifs.
- Les enquêtes spéciales sont effectuées à la demande du PDG ou du CA (par exemple, des enquêtes antifraude, des analyses d'efficience, des analyses sur les risques liés à l'ouverture de nouvelles succursales ou au lancement de nouveaux produits ou canaux de distribution).

Source : http://www.seepnetwork.org/filebin/pdf/resources/Board_Audit_Guide_2010_final.pdf.

Audit externe

Un audit externe est un examen formel et indépendant des états financiers d'un prestataire, effectué par des comptables professionnels (appelés, dans certaines juridictions, commissaires aux comptes). L'objectif d'un audit externe est d'exprimer un avis circonstancié sur la régularité et la sincérité du bilan et des comptes de résultat d'un prestataire. Les audits externes permettent également d'établir la crédibilité des états financiers et d'autres rapports de gestion.

Grâce à un examen et à une analyse en toute objectivité des opérations et de la performance d'une institution, les audits externes permettent d'attester en interne (auprès du personnel et du conseil d'administration) et en externe (vis-à-vis des donateurs, des investisseurs et des autorités réglementaires) de la fiabilité des informations déclarées. Les audits externes ont habituellement lieu une fois par an, après la clôture de l'exercice fiscal.

Pour de nombreux prestataires de services financiers, *l'audit des états financiers* est le type le plus fréquent d'audit externe. Il comprend une évaluation du bilan du fournisseur (ou de l'état de sa situation financière), du compte de résultat (pertes et profits), du tableau des flux de trésorerie (ou de l'état de l'évolution de sa situation financière ou de ses flux de trésorerie) et du tableau de variation des capitaux propres. Les prestataires de services financiers sont généralement soumis à un audit externe parce que les gestionnaires, les donateurs, les investisseurs (le cas échéant) et le conseil d'administration souhaitent s'assurer que les comptes reflètent l'état réel des opérations. Normalement, l'autorité de tutelle exige une vérification des états financiers. Les intermédiaires financiers agréés peuvent également être tenus de publier des états financiers vérifiés. La plupart des pays exigent que les ONG qui sont des prestataires agréés produisent des états financiers vérifiés.

Les audits financiers externes permettent d'établir si les informations figurant dans les états financiers sont conformes aux normes comptables que le fournisseur s'est engagé à appliquer (qu'il s'agisse des normes/principes comptables GAAP, IAS ou IFRS). Les principes comptables des prestataires de services financiers sont testés pour s'assurer que les états financiers sont exempts de toute anomalie significative, c'est-à-dire d'une erreur ou représentation inexacte suffisamment importante pour affecter la prise de décision. Les audits sont régis par des normes d'audit élaborées dans le cadre des normes comptables internationales IAS. En se basant sur les résultats de l'audit, les auditeurs externes formulent une *opinion d'audit* ; celle-ci peut être *favorable sans réserve*, *favorable avec réserve* ou *défavorable*.

Les audits externes sont une composante importante de l'environnement de contrôle et de la gestion des risques. Les auditeurs externes effectuent des évaluations et formulent des lettres de recommandations à la direction, qui font état d'observations sur le contrôle interne et sur les procédures et les politiques qui visent à atténuer les risques. Cependant, le rôle de l'audit externe n'est pas d'identifier la fraude ou les risques : cette responsabilité-là incombe entièrement à la direction.

Les tâches de l'audit externe – de l'élaboration des termes de référence, en passant par la demande de propositions, la sélection des auditeurs, l'accord sur la portée de l'audit et les termes du contrat, la supervision des travaux, jusqu'à la réception de la lettre de recommandations – relèvent de la responsabilité du conseil d'administration ou de ses membres désignés, tels que le comité d'audit. Les prestataires de services financiers peuvent recourir à toute une gamme d'autres services d'audit, en fonction de leurs besoins, notamment d'audits visant des objectifs spécifiques, d'audits opérationnels, des procédures convenues, ainsi que des rapports comptables et des récapitulatifs financiers [1]. En raison de la diversité croissante des

1. Pour plus d'informations sur les audits externes dans le secteur de la microfinance, voir CGAP (1998).

services financiers et des prestataires, due, notamment, aux innovations technologiques et aux opportunités que ces dernières présentent, la nature des risques opérationnels va sans doute évoluer. Les praticiens et les professionnels du support dans le domaine de la gestion de risques, du contrôle, de l'audit, des systèmes informatiques, et des disciplines de gestion que sont la gouvernance, la gestion du changement, les ressources humaines et le développement organisationnel devront veiller à rester pertinents et approfondir leur capacité à répondre aux changements et aux défis que ces changements apporteront aux services financiers destinés aux pauvres.

Références et lectures supplémentaires

* Principaux ouvrages permettant d'approfondir le sujet.

*CBCB (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire) (1998), « Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations », CBCB, Bâle – http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf.

*Bellino C., Wells J., Hunt S. et Horwath C. (2007), « Auditing Application Controls », *Global Technology Audit Guide*, IIA, Altamonte Springs, Floride.

*Brand M. (2006), « Marketing and Competitive Positioning », *in* Ledgerwood J. et White V. (dir.), *Transforming Microfinance Institutions: Providing Full Financial Services to the Poor*, p. 95-129, Banque mondiale, Washington.

Brand M. *et al.* (2009), *Product Development for Microfinance Institutions*, manuel pédagogique, CGAP, Washington.

*Burge J.-F. (2008), « Embedding Enterprise Risk Management into the Internal Audit Process », IIA, Altamonte Springs, Floride.

*Campion A. (2000), « Improving Internal Control: A Practical Guide for Microfinance Institutions », MicroFinance Network et GTZ, Washington et Francfort.

*CGAP (1998) « External Audits of Microfinance Institutions: A Handbook », Technical Tool Series, n° 3, CGAP, Washington.

Churchill C., Hirschland M. et Painter J. (2002), *New Directions in Poverty Finance: Village Banking Revisited*, SEEP Network, Washington.

Cohen (s. d.), « Listening to Clients: How to Better Serve Your Customers », MicroSave et Microfinance Opportunities, Washington – http://microfinanceopportunities.org/docs/Listening_to_Clients_How_to_Better_Serve_Your_Customers.pdf.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (1992), « The Internal Control: Integrated Framework », COSO, Chicago.

COSO (2004), « FAQs for COSO's Enterprise Risk Management: Integrated Framework », COSO, Chicago – http://www.coso.org/erm-faqs.htm.

*Council of Microfinance Equity Funds (2005), *The Practice of Corporate Governance in Shareholder-Owned MFIs*, déclaration de consensus, Council of Microfinance Equity Funds, Boston.

Ekka R. (2012), « Internal Control and Audit: Integrating SPM into Microfinance Capacity Building », Guidance Note, Imp-Act Consortium, Washington.

Ekka R. et EDA Rural Systems (2011), « Risk Management: Integrating SPM into Microfinance Capacity Building », Guidance Note, Imp-Act Consortium, Washington – http://spmresourcecentre.net/iprc/assets/File/internal_control_guidance_note.pdf.

*Frankiewicz C. et Churchill C. (2006), *Making Microfinance Work: Managing for Improved Performance*, BIT, Genève.

*Frankiewicz C. et Churchill C. (2011), *Making Microfinance Work: Managing Product Diversification*, BIT, Genève.

*Frankiewicz C., Wright G. et Cracknell D. (2004), « Product Marketing Toolkit », MicroSave, Nairobi – http://www.microsave.org/toolkit/product-marketing-toolkit.

Grace L. et Helms B. (2004), « Microfinance Product Costing Tool », Technical Tools Series, n° 6, CGAP, Washington.

Grameen Bank (2012), « Grameen Bank: Introduction », Grameen Bank, Dhaka – http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=0.

IIA (Institute of Internal Auditors) (plusieurs années), « Tone at the Top », n° 18 (juin 2003) ; n° 28 (novembre 2005) ; n° 30 (mars 2006), IIA, Altamonte Springs, Floride.

IIA (2008), « GAIT for Business and IT Risk », IIA, Altamonte Springs, Floride.

IIA (2009a), « Adding Value to the Organization: Questions and Answer Recommendations », IIA, Altamonte Springs, Floride.

IIA (2009b), « Audit Committees and Boards of Directors », IIA, Altamonte Springs, Floride.

IIA (2009c), « Fraud Prevention and Detection in an Automated World », *Global Technology Audit Guide*, IIA, Altamonte Springs, Floride.

IIA (2010), « International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing », IIA, Altamonte Springs, Floride.

*Ledgerwood J. et White V. (2006), *Transforming Microfinance Institutions: Providing Full Financial Services to the Poor*, Banque mondiale, Washington.

*Pityn K. et Helmuth J. (2007), « Human Resource Management: Toolkit », MicroSave.

*Rutherford S. (2004), « What Is Grameen II? Is It Up and Running in the Field Yet? », Grameen II Briefing Note, n° 1, MicroSave – http://www.microsave.org/briefing_notes/grameen-ii-1-what-is-grameen-ii-is-it-up-and-running-in-the-field-yet.

*SEEP (Small Enterprise Education and Promotion) Network et Jeane Wehlau (2010), « Microfinance Internal Audit Toolkit and Resources », Financial Services Working Group, SEEP Network, Washington.

*Wright G.-A.-N. (2010), « Designing Savings and Loan Products », MicroSave, Nairobi, rapport – http://www.microsave.org/research_paper/designing-savings-and-loan-products-0.

CINQUIÈME PARTIE

Soutenir l'inclusion financière

Chapitre 16

Le financement

Julie EARNE et Lisa SHERK

Ce chapitre s'intéresse au rôle du financement, aux différents types de bailleurs de fonds et aux outils de financement dont disposent les institutions au sein du cœur du système de marché. Son contenu sera utile aux institutions et aux investisseurs du domaine de la microfinance. Le chapitre 4 traite plus en détail du rôle du financement des fonctions d'appui des marchés financiers.

Les *bailleurs de fonds* se distinguent par les rôles qu'ils jouent et les objectifs qu'ils poursuivent, ces derniers reflétant en partie leurs sources de financement et les outils qu'ils utilisent. À ses débuts, le domaine de la microfinance bénéficiait généralement du financement des bailleurs de fonds à caractère philanthropique ou axés sur le développement, tels que les fondations, les agences bilatérales et multilatérales et les institutions de financement du développement. Au fur et à mesure que le secteur s'est développé, les types de bailleurs de fonds se sont considérablement diversifiés, incluant des acteurs privés tels que des investisseurs institutionnels, des banques commerciales (locales et internationales), des fonds de capital-investissement et des investisseurs individuels.

La commercialisation et la professionnalisation croissante du secteur de la microfinance ont attiré un nombre de plus en plus important d'investisseurs de types variés et ont également permis à diverses institutions de servir plus de clients dans différents domaines en leur proposant une large gamme de produits. La multiplication des intermédiaires d'investissement en microfinance plaide en ferveur de la thèse selon laquelle les prestataires de services financiers représentent une opportunité d'investissement rentable tout en répondant à un objectif à la fois social et économique. Plus récemment, l'émergence de « l'investissement d'impact » a

attiré des financeurs qui sont activement à la recherche d'investissements qui ont un but explicite de développement social.

De la même manière qu'il existe différents types de bailleurs de fonds, il existe une gamme d'*outils de financement*, parmi lesquels figurent les subventions, différents types de dettes, les garanties et les investissements en capital-investissement. Les opérations des coopératives d'épargne de petite et de grande taille étaient financées dans le passé par les dépôts et les frais des membres. Les institutions de microfinance ayant le statut d'ONG dépendaient largement des subventions pour couvrir leurs frais d'exploitation et pour se constituer le capital affecté aux crédits jusqu'à ce qu'elles atteignent la viabilité financière ; ce n'est qu'à ce stade qu'elles pouvaient prétendre aux prêts octroyés par des bailleurs internationaux et/ou locaux pour développer leurs activités. Les dépôts et autres formes de dette, le capital-investissement et les bénéfices non distribués sont les principales sources de financement des fournisseurs réglementés plus formels. L'introduction en bourse de prestataires de services financiers et une forte implication des investisseurs à but lucratif dans le secteur ont élargi les sources de financement aux marchés de capitaux.

Compte tenu de la complexité croissante du financement du domaine de la microfinance et de l'apparition dans le secteur de nombreux nouveaux acteurs et de nouveaux termes, un glossaire du financement est fourni à l'encadré 16.1.

Encadré 16.1

Glossaire du financement

Capital : en général, le capital représente l'ensemble des actifs accumulés, y compris les liquidités, les comptes débiteurs et les immobilisations d'une entreprise. Le terme de « capital » est cependant parfois utilisé comme synonyme de « fonds propres » (fonds propres de catégories 1 et 2), c'est-à-dire pour qualifier la richesse accumulée d'une entreprise, représentée par ses actifs diminués de ses engagements (son passif). Il est important de connaître le contexte dans lequel le terme est utilisé pour déterminer son sens.

Capitaux propres : les capitaux propres, ou fonds propres, correspondent à la valeur totale des actifs d'une entreprise diminuée du total des dettes. Dans une société à but lucratif, ils représentent aussi la propriété de l'entreprise et représentent alors la participation résiduelle dans les actifs d'une entreprise, ou actif net, répartis entre les différents actionnaires détenteurs d'actions ordinaires ou privilégiées. Les actionnaires sont la classe d'investisseurs la plus « junior » dans les actifs et ne peuvent être payés qu'après que tout le reste du passif a été réglé.

Clauses restrictives : un contrat de dette (prêt ou obligation) peut imposer au débiteur certaines contraintes ou lui interdire certaines actions dans des clauses restrictives (en anglais, *debt covenants*). Dans les contrats de prêts de microfinance, les clauses restrictives sont souvent liées à l'adéquation de la qualité du portefeuille, à la rentabilité, ou au capital qui doit être conservé par l'emprunteur pendant la durée du prêt. Les termes exacts des clauses restrictives doivent

figurer par écrit dans l'acte d'accord de prêt ou l'accord obligataire. Si les termes d'une telle clause ne sont pas respectés, le détenteur de la dette peut déclarer l'emprunteur/émetteur comme étant en défaillance et exiger le remboursement du prêt/obligation.

Corrélation : une corrélation permet de mesurer la tendance qu'ont deux ou plusieurs éléments mesurables à évoluer dans le même sens. Sur les marchés financiers, cette notion est généralement utilisée pour décrire la tendance qu'ont les rendements de deux ou plusieurs investissements différents à évoluer de façon similaire (ou pas). Quand deux actifs sont corrélés, ils évoluent toujours dans le même sens, et une corrélation de – 1 signifie qu'ils évoluent toujours dans un sens opposé.

Couverture : une opération de couverture est une position d'investissement destinée à compenser les pertes potentielles susceptibles d'être subies par un investissement associé. Par exemple, si un investisseur européen consent un prêt en pesos mexicains à un prestataire de services financiers mexicain, il peut souhaiter couvrir les mouvements de l'euro par rapport au peso mexicain afin de ne pas subir des pertes de change si le peso se dévalue par rapport à l'euro.

Dette convertible : la dette convertible est un type d'obligation que le titulaire peut convertir en actions ordinaires de la société émettrice ou en espèces de valeur égale, à un prix convenu. Il s'agit d'un titre hybride comportant des caractéristiques assimilables à la dette et aux capitaux propres. Bien que son taux d'intérêt nominal soit généralement inférieur à celui de la dette similaire, non convertible, l'instrument comporte une valeur supplémentaire grâce à l'option permettant de convertir l'obligation en actions et de participer ainsi à la croissance de la valeur des capitaux propres de la société.

Dette senior : la dette senior désigne une dette qui a priorité sur les autres dettes contractées par l'emprunteur. Le rang d'exigibilité de la dette senior est supérieur à celui de la dette subordonnée dans la structure du capital de l'emprunteur. Dans le cas où l'emprunteur fait faillite, la dette senior doit théoriquement être remboursée avant d'honorer les autres créanciers.

Dette subordonnée : la dette subordonnée est une dette qui, en cas de faillite d'une entreprise, sera remboursée après les autres dettes. Cette dette est considérée comme subordonnée parce que les fournisseurs de la dette (les prêteurs) ont un statut non prioritaire par rapport à la dette principale, ou dette senior. La dette subordonnée étant remboursée une fois que les autres dettes ont été honorées, elle est plus risquée pour le prêteur.

Diversification : en finance, la diversification consiste à réduire les risques en investissant dans différents actifs. Si la valeur des actifs ne progresse pas ou ne recule pas en même temps, un portefeuille diversifié sera moins risqué que le risque moyen pondéré de ses actifs constitutifs, et souvent moins risqué que le moins risqué de ses actifs constitutifs. Par conséquent, tout investisseur peu enclin au risque diversifie au moins une partie des avoirs, les investisseurs très frileux ayant tendance à diversifier davantage que les investisseurs moins averses au risque.

Investisseurs individuels : ce sont des investisseurs membres du grand public qui achètent et vendent des actifs pour leur compte propre et non pour le compte d'une entreprise ou organisation.

Investisseurs institutionnels : un investisseur institutionnel est un investisseur, tel qu'une banque, une compagnie d'assurance ou un fonds de retraite, qui est

suffisamment averti sur le plan financier et réalise d'importants investissements, souvent conservés dans de gros portefeuilles d'investissement.

Liquidité : la facilité avec laquelle un actif ou un titre peut être acheté ou vendu sur le marché sans que son prix en soit affecté. La liquidité se caractérise par un volume élevé de transactions. Les actifs qui peuvent être facilement achetés ou vendus sont appelés actifs liquides.

Marchés de capitaux : un marché de capitaux est un marché de titres (obligations ou actions), où les entreprises et les gouvernements peuvent lever des fonds à long terme. Il est défini comme étant un marché sur lequel les fonds sont fournis pour des périodes supérieures à un an. Le marché des capitaux comprend le marché boursier (titres de participation) et le marché obligataire (dette).

Marché secondaire : le marché secondaire désigne un marché sur lequel peuvent être achetés ou vendus tous types d'actifs financiers existants. Un marché secondaire peut être un lieu d'échange formel, tel qu'une bourse, ou un lieu d'échange informel (souvent appelé *over the counter* ou marché de gré à gré) où les acheteurs et les vendeurs négocient directement les termes d'une transaction. Si le marché secondaire est actif, les investisseurs pourront facilement acheter ou vendre leurs actifs.

Mezzanine : une dette mezzanine désigne une dette subordonnée ayant séniorité uniquement sur les actions ordinaires.

Placement privé : un placement privé désigne la vente directe de titres à un petit nombre d'investisseurs qui répondent à certains critères d'éligibilité.

Produits structurés : les produits structurés sont des structures de placement qui combinent un portefeuille d'actifs financé par des titres de différentes tranches de risque, généralement de différents types d'investisseurs dont l'appétit pour le risque et le rendement sont différents.

Swap *de devises* : un accord conclu entre deux parties portant sur l'échange des flux de trésorerie entre deux devises différentes sur une période de temps prédéfinie et visant à couvrir un risque de fluctuation de valeur d'une devise.

Titre obligataire : un titre obligataire, ou obligation, est un titre de créances négociables, dont l'« émetteur » (l'emprunteur) contracte une dette auprès des « détenteurs » (créanciers) et, selon les modalités du titre obligataire, est tenu de verser des intérêts périodiques (le coupon) pendant la durée de vie de l'obligation et de rembourser le capital à la date d'échéance. Une obligation est un engagement contractuel officiel de rembourser le montant emprunté et elle diffère d'un prêt principalement en ce qu'elle peut être facilement échangée ou transférée d'un titulaire à un autre alors qu'un prêt est un contrat conclu entre deux parties spécifiques que sont l'emprunteur et le prêteur.

Titrisation : la titrisation est une pratique financière qui consiste à combiner différents types de titres de créance et à vendre des obligations aux investisseurs qui sont remboursés par le produit de ces investissements de la dette.

Tranche de première perte : une tranche de première perte est un investissement à haut risque qui accepte les premières pertes de capital dans un portefeuille d'actifs, représenté en tant que pourcentage du total du portefeuille. Par exemple, un investisseur dont la tranche de première perte est égale à 5 % d'un portefeuille de 100 millions d'USD en actifs perdra la totalité du capital en cas de défaut de paiement, ou subira d'autres pertes (en raison, par exemple, de la dépréciation de la devise) au-delà de 5 millions d'USD.

Le rôle du financement

Tous les prestataires de services financiers ont besoin de financements pour élargir leur base de clients, développer de nouveaux produits et circuits de distribution, ou encore pour s'implanter dans de nouvelles régions et sur de nouveaux segments de marché. La majeure partie du financement direct dans le domaine de la microfinance est destinée à soutenir la croissance du portefeuille client [1], mais cela peut varier en fonction du stade de développement du fournisseur bénéficiant du financement. Dans le cas d'une institution nouvelle ou qui traverse ses premières phases de développement, la majeure partie du financement, prenant généralement la forme de capital-investissement et de subventions, sert à couvrir les coûts de démarrage, des infrastructures et du renforcement des capacités, plutôt qu'à financer le portefeuille, comme cela peut être le cas pour une institution plus établie et qui est en mesure de générer des revenus suffisants pour couvrir ses coûts.

Le type de fournisseur qu'un bailleur de fonds donné décide de financer dépend notamment de ses attentes en ce qui concerne le rendement, la mission et l'importance du rendement financier par rapport à l'impact social. Le « capital patient » fourni par les investisseurs visant à la fois une finalité sociale et financière, et dont l'horizon de placement est à long terme, laisse aux entités bénéficiant des investissements le temps nécessaire pour passer la phase de démarrage ou de transformation et pour devenir rentables. D'autres bailleurs de fonds peuvent avoir certaines exigences en termes de liquidité ou de retour sur investissement et seront alors davantage intéressés par le financement d'institutions plus établies et développées.

Différents types de financement répondent à différents objectifs. Le financement par emprunt sert généralement à financer la croissance du portefeuille clients ou à refinancer de la dette arrivant à échéance. Le capital-investissement est souvent utilisé comme base pour faire face aux coûts des exigences réglementaires et garantir d'autres types de financement, en procurant un coussin financier qui rassure les prêteurs. Il s'agit de plus en plus souvent de concevoir une structure et un type de financement en tenant compte des besoins réels du client final de la microfinance. Les innovations dans le domaine des financements structurés permettent aux investisseurs dont la propension au risque et les attentes en termes de rendement sont différentes, de participer au sein d'un même instrument de financement, certains investisseurs s'exposant davantage aux risques que d'autres. Cela contribue à augmenter la durée et le montant du financement disponible, ce qui permet à son tour de proposer différents produits

1. Selon une étude réalisée par CGAP en 2009, 88 % du financement de la microfinance était utilisé pour permettre l'octroi de prêts, contre 12 % pour le renforcement des capacités (8 % au niveau de la clientèle, 2 % au niveau de l'infrastructure de marché et 2 % au niveau des politiques) (El-Zoghbi *et al.*, 2011).

à plus long terme, tels que le crédit-bail et le crédit immobilier. La dette en monnaie locale permet à un fournisseur d'emprunter dans la même monnaie que celle qu'il utilise pour servir ses clients.

Les investissements qui nécessitent un retour impliquent généralement pour le bénéficiaire une discipline et une responsabilité plus grandes. À ce stade, le débat sur la subvention et la viabilité devient très concret. Bien que les subventions couplées avec les investissements permettent de soutenir des projets pionniers et des organisations initialement peu attrayantes pour le secteur privé, ces subventions devraient également servir l'intérêt public au-delà d'une entreprise en particulier, par exemple à faciliter l'arrivée de nouvelles institutions ou de nouveaux produits sur le marché qui contribuent à améliorer l'accès.

Les différents types de bailleurs de fonds

Un large éventail de bailleurs de fonds appuie les prestataires de services financiers. En examinant les différents types de bailleurs de fonds, il convient de faire la distinction entre les bailleurs de fonds et les intermédiaires, entre les bailleurs de fonds publics et privés, et entre les bailleurs de fonds internationaux et locaux.

Les *bailleurs de fonds* attribuent ou fournissent des fonds directement aux prestataires de services financiers et les *intermédiaires* reçoivent des fonds provenant de diverses sources et les investissent ensuite auprès de prestataires individuels. La distinction entre ces deux groupes n'est pas toujours tout à fait claire : les banques, par exemple, font office d'intermédiaires en prêtant des fonds empruntés, c'est-à-dire reçus en dépôt, et sont donc généralement considérées comme des « intermédiaires ». Cependant, aux fins du présent chapitre, les banques figurent dans la catégorie de « bailleurs de fonds », car c'est le conseil d'administration ou la direction de la banque qui prend la décision d'allouer des fonds (en tout ou en partie) à la microfinance.

Parmi les intermédiaires figurent les fonds d'investissement en microfinance, les holdings de microfinance, les institutions faîtières locales et les plateformes de financement participatif. Les intermédiaires sont eux-mêmes financés à la fois par des investisseurs publics et des investisseurs privés.

Parmi les bailleurs de fonds publics figurent : (1) les agences bilatérales, (2) les agences multilatérales, (3) les institutions de financement du développement (IFD), et (4) les organismes publics locaux. Parmi les bailleurs de fonds privés figurent : (1) les fondations, (2) les ONG, (3) les investisseurs institutionnels privés et (4) les investisseurs privés individuels, qu'il s'agisse de simples particuliers (grand public) ou grandes fortunes (voir tableau 16.1).

Les bailleurs de fonds internationaux sont les bailleurs de fonds étrangers qui fournissent ou qui investissent des fonds dans d'autres pays, alors

Tableau 16.1. – *Bailleurs de fonds publics et privés*

Bailleurs de fonds publics	Organismes bilatéraux	Organismes multilatéraux	IFD
Exemples	ACDI (Agence canadienne de développement international), DDC (Direction du développement et de la coopération de la Suisse), DFID (Département pour le développement international du Royaume-Uni), GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit), SIDA (Agence suédoise de coopération internationale au développement), USAID (Agence pour le développement international du gouvernement fédéral des États-Unis)	Banque africaine de développement (BAD), Banque asiatique de développement (BAD), Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD, de la Banque mondiale), Commission européenne (CE), Fonds des Nations Unies (FENU), Fonds international de développement agricole (FIDA)	AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo), BERD (Banque européenne pour la reconstruction et le développement), BEI (Banque européenne d'investissement), BIO (Société belge d'Investissement pour les Pays en Développement), CAF (Corporación Andina de Fomento), FMO (Agence néerlandaise de développement), KfW (KfW Entwicklungsbank), MIF IADB (Fonds multilatéral d'investissement de l'IADB), SFI (Société financière internationale), SII (Société interaméricaine d'investissement)
Outils utilisés	Subventions, garanties	Subventions, garanties, dette, capital-investissement	Dette, capital-investissement, garanties, subventions

Bailleurs de fonds privés	Fondations	ONG	Investisseurs institutionnels	Personnes physiques
Exemples	Bill & Melinda Gates Foundation, Ford Foundation, Grameen Foundation, Grameen Jameel, MasterCard Foundation, Michael and Susan Dell Foundation	ACCION, ACP, FINCA, Opportunity International, SEPAR	Fonds de pension, compagnies d'assurance, société de capital-investissement, banques commerciales	Individus fortunés, investisseurs du grand public, donateurs individuels
Outils utilisés	Subventions, dette, capital-investissement	Subventions, dette, capital-investissement	Dette, capital-investissement	Dette, capital-investissement, dons, dépôts

Note : IFD = institution de financement du développement ; ONG = organisation non gouvernementale.

que les bailleurs de fonds locaux fournissent ou investissent des fonds dans leurs propres pays. Les principales sources de financement sur les marchés locaux sont les dépôts, les banques locales et les marchés de capitaux. Le financement transfrontalier est en augmentation et a atteint 24 milliards de dollars en termes d'engagements depuis décembre 2010, environ 70 % des bailleurs étant des organismes publics et 30 % des bailleurs de fonds privés (CGAP, 2011).

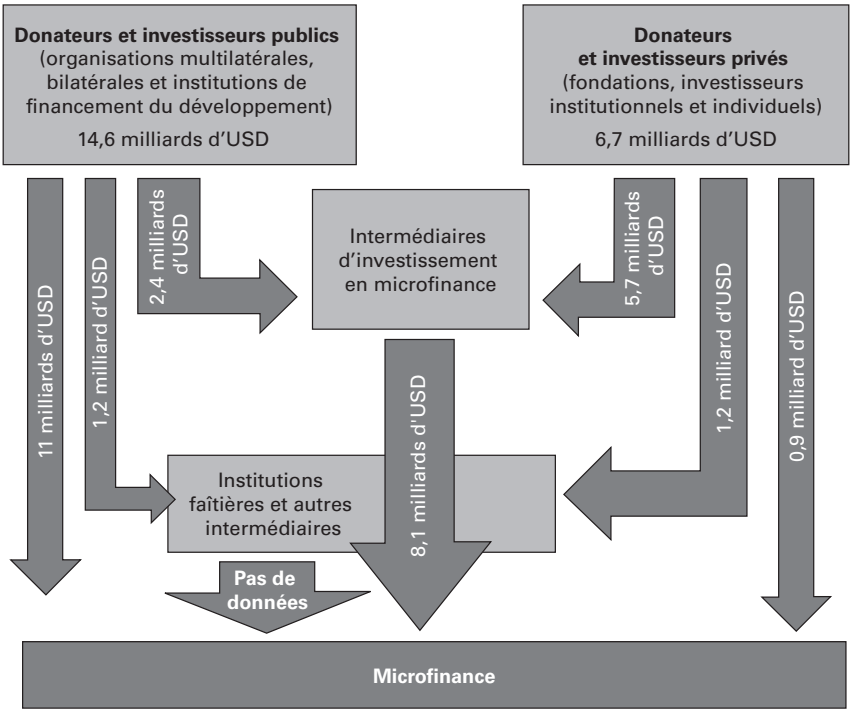
Les 20 plus importants bailleurs de fonds dans le domaine de la microfinance, parmi lesquels figurent 10 institutions de financement du développement (IFD), 5 agences multilatérales, 3 agences bilatérales, 1 investisseur institutionnel et 1 fondation, ont fourni dans l'ensemble environ 15 milliards d'USD en 2010. Les cinq plus grands bailleurs de fonds étaient : KfW, avec 18 % du total des fonds investis, suivi par la Banque mondiale avec 11 % du total des fonds investis, la Banque asiatique de développement avec 11 % des fonds investis, la SFI, qui se situe à 9 % du total, et la BERD avec 7 % des fonds investis (CGAP, 2011).

Bien que le montant des fonds investis par un bailleur de fonds soit un indicateur de son rôle dans le secteur, l'efficacité d'un bailleur de fonds dépend de la capacité de son personnel, de sa présence locale et des relations qu'il entretient avec ses partenaires – gouvernements, cofinanceurs et clients. Beaucoup des plus grands bailleurs de fonds transfrontaliers sont présents dans de nombreux pays et leur modèle opérationnel est de plus en plus décentralisé.

Malgré cela, dans de nombreux marchés, en particulier ceux d'Afrique subsaharienne, les dépôts constituent la plus grande source de financement pour la plupart des fournisseurs (CGAP, 2012). La figure 16.1 illustre les parts de financement par type de bailleur de fonds et indique s'il s'agit d'un financement direct ou fourni par le biais d'intermédiaires. Il convient de noter que le financement provenant de sources locales, telles que les dépôts, des banques locales et des marchés de capitaux, ne figure pas dans ce graphique.

Les motivations et les attentes en termes de rendement varient considérablement selon le type de bailleur de fonds et visent aussi bien le bien public que le simple profit, de nombreuses combinaisons entre les deux étant également possibles. Bien que les investisseurs privés représentent un plus faible pourcentage du financement de la microfinance par rapport aux bailleurs de fonds publics, le montant du financement privé augmente plus rapidement. Cette croissance est principalement imputable aux grandes fondations et aux investisseurs institutionnels, deux groupes dont les motivations sont souvent différentes. Alors que les fondations fournissent fréquemment des fonds, principalement des subventions, en vue d'atteindre des objectifs de développement, les investisseurs individuels et les investisseurs institutionnels investissent pour des raisons à la fois sociales et financières et recherchent de manière générale un bénéfice financier.

Figure 16.1 – *Sources de financement de la microfinance*



Note : IFD = institution de financement du développement. Conformément à la définition du CGAP, les institutions faîtières sont intentionnellement séparées des intermédiaires d'investissement en microfinance, étant donné qu'elles ont tendance à être financées par des fonds publics et sont généralement uniquement des intermédiaires locaux.

Source : adapté de El-Zoghbi *et al.*, 2011.

Les motivations des bailleurs de fonds sont de plus en plus axées sur l'effet d'échelle, la commercialisation et l'inclusion financière généralisée. Comme il a été expliqué au chapitre 4, les bailleurs de fonds publics jouent plutôt un rôle de facilitateur du développement du marché, amenant les investisseurs privés à suivre leur exemple en vue d'orienter les investissements vers les acteurs du marché qui en ont le plus besoin. Les bailleurs de fonds privés sont plus divisés, les fondations se concentrant davantage sur le développement du marché, tandis que les investisseurs poursuivent un double objectif, avec les rendements financiers d'une part et des objectifs en matière d'amélioration de l'accès aux services financiers et l'impact social qui en découle d'autre part.

Certains bailleurs de fonds précisent à quoi peuvent servir les financements qu'ils fournissent. Cela est souvent détaillé explicitement des documents accompagnant les octrois de subventions. Dans le cadre d'un financement par la dette, l'emploi des fonds n'est souvent pas précisé, bien que dans certains cas les prêteurs puissent exiger que les fonds soient

utilisés uniquement pour financer un produit spécifique (par exemple, les prêts agricoles ou les prêts inférieurs à un certain montant) ou un marché cible (par exemple, les femmes ou les clients dans les zones rurales).

Les bailleurs de fonds publics

Les bailleurs de fonds publics fournissent du financement en vue d'atteindre les objectifs de développement, et des objectifs sociaux clairs sous-tendent leurs activités. Ils sont financés par les budgets nationaux dans le cas des agences bilatérales telles que l'USAID ou SIDA, et par des contributions des pays dans le cas des agences multilatérales, telles que la Banque mondiale ou les Nations Unies. Les institutions de financement du développement (telles que la banque allemande de développement KfW, FMO aux Pays-Bas ou SFI, l'entité de la Banque mondiale appuyant l'investissement dans le secteur privé), sont financées par une combinaison des contributions initiales des actionnaires nationaux et des bénéfices non distribués, et émettent souvent des obligations sur les marchés de capitaux. En fin de compte, ces institutions doivent rendre des comptes au grand public tout en essayant de concilier un objectif social et un objectif financier. Les bailleurs de fonds publics sont donc actifs à travers une variété de différents outils, y compris les subventions, les garanties, la dette et les apports en capital-investissement. Les bailleurs de fonds publics fournissent généralement un soutien dans les domaines auxquels le secteur privé n'est pas en mesure ou ne souhaite pas participer, afin de créer les conditions qui, à terme, contribuent à encourager la participation du secteur privé.

Les agences bilatérales et multilatérales

Les agences de développement bilatérales sont des agences gouvernementales spécifiques à chaque pays qui travaillent directement avec les gouvernements des pays en développement et d'autres organisations. Les stratégies bilatérales sont souvent liées à des initiatives de politique étrangère du pays donateur. Le financement émanant d'organismes bilatéraux est souvent dirigé vers les marchés en voie de développement soit par le biais d'un appui direct à des prestataires de services financiers, soit par le biais du financement du développement de marchés de services en support. Lorsqu'il n'est pas fourni directement au gouvernement, le financement bilatéral est attribué à des ONG locales ou internationales en vue de soutenir le développement des capacités. Grâce à leur solide qualité de crédit, les agences bilatérales sont également bien placées pour fournir des garanties aux fournisseurs qui émettent les instruments de dette achetés par les acteurs du secteur privé.

Les agences multilatérales et des Nations Unies apportent un soutien financier (subventions, garanties et dette)[1] et des conseils professionnels pour les activités de développement économique et social des pays en voie de développement. Le terme de « banque multilatérale de développement » (MDB) fait généralement référence à la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD, communément appelée Banque mondiale et qui constitue la division « secteur public » du Groupe de la Banque mondiale) et d'autres banques régionales de développement telles que la Banque africaine de développement et la Banque asiatique de développement. Ces banques se caractérisent par une large structure d'actionnaires car elles appartiennent à la fois aux gouvernements des pays en voie de développement et aux gouvernements des pays développés. La plupart des organismes de financement multilatéraux sont organisés pour interagir avec le gouvernement du pays cible[2], et les fonds sont en grande partie fournis aux gouvernements sous forme de prêts. Les gouvernements utilisent ensuite les fonds pour octroyer des prêts à divers types de fournisseurs et pour financer les initiatives de renforcement de capacités des fournisseurs ou le développement des infrastructures de marché et les politiques adéquates (El-Zoghbi *et al.*, 2011). Étant donné le vaste réseau de relations qu'elles ont établi avec les gouvernements, les banques multilatérales de développement occupent une place de premier plan lorsqu'il s'agit d'influencer les décideurs politiques. En 2011, les cinq premiers bailleurs de fonds multilatéraux de la microfinance étaient la BIRD, la Banque Asiatique de Développement (BAD/ADB), le Fonds International de Développement Agricole (FIDA), la Commission Européenne (CE) et la Banque Africaine de Développement (BAD/AfDB) (CGAP, 2011).

Les institutions de financement du développement

Les Institutions de financement du développement (IFD) diffèrent des BMD du fait qu'elles se concentrent en grande partie sur le secteur privé. Les IFD investissent des fonds à la fois directement dans des prestataires de services financiers et, de plus en plus souvent, par le biais d'intermédiaires tels que des fonds d'investissement ou des sociétés holdings (présentées ci-dessous). Parmi les IFD qui ont été les premières à investir dans le domaine de la microfinance figurent KfW, BERD (la Banque européenne pour la reconstruction et le développement), SFI (la Société financière internationale, la division d'investissement dans le secteur privé

1. Le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) fournit des niveaux modestes de capital-investissement à certaines IMF, mais cela constitue généralement une exception parmi les agences multilatérales.

2. Afin de s'engager aux côtés du secteur privé, certaines institutions de financement du développement (IFD) ont mis en place des départements distincts axés sur les clients du secteur privé ; ces derniers ne constituent cependant généralement pas leur cible première.

du Groupe de la Banque mondiale) et FMO (la banque de développement néerlandaise).

En tant qu'organisations quasi gouvernementales, les IFD poursuivent une mission sociale et, en tant que telles, un double objectif, à la fois de rentabilité et d'impact sur le développement. Les IFD utilisent en général leurs ressources pour financer des projets et des entreprises qui ne sont pas nécessairement attrayantes pour le secteur privé au démarrage. De nombreuses IFD cherchent à entraîner le secteur privé en investissant dans des projets « frontières », démontrant que les prestataires concernés méritent qu'on y investisse et quittant ces derniers une fois construite une plus grande confiance du marché. Cependant, dans les pays dans lesquels le secteur d'investissement privé est dynamique ou émergent, les IFD doivent se montrer prudentes et éviter de supplanter le secteur privé en proposant des conditions plus souples ou en subventionnant inutilement des institutions performantes. En particulier, le choix des pays et des outils de financement ainsi que du moment de la sortie des IFD de ses investissements sont essentiels pour assurer un développement efficace des marchés financiers.

Les bailleurs de fonds privés

La plupart des bailleurs de fonds privés sur le marché des services financiers sont motivés à la fois par des considérations sociales et la recherche de profits. L'investissement d'impact, l'investissement à double objectif de résultat, l'investissement à triple objectif de résultat ou l'investissement durable sont définis comme étant des investissements dans des entreprises ou des fonds générant des résultats au niveau social et/ou environnemental en plus de retours financiers. De nombreux facteurs ont contribué au développement de ce type d'investissements, notamment la reconnaissance du fait que les États et les organismes de bienfaisance ne disposent pas à eux seuls des moyens suffisants pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux du monde actuel, les considérations des sociétés privées en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et, dans certains cas, l'intérêt pour un profil de risque susceptible de fournir des avantages sociaux et financiers considérables (Reille *et al.*, 2011). Ces attentes en termes de rendement sont de plus en plus étroitement liées à la fois aux outils d'investissement utilisés et aux paramètres utilisés pour définir le succès.

Les fondations

Les fondations sont pourvues en capitaux provenant (généralement) de sources privées, et souvent de grandes sociétés multinationales comme Microsoft (Bill & Melinda Gates Foundation) et Ford Motor Company (Ford Foundation). Les fondations contribuent au développement en finançant les initiatives philanthropiques à l'échelle mondiale, conscientes

que les capitaux privés peuvent considérablement contribuer à lutter contre la pauvreté mondiale.

Le financement fourni par des fondations au secteur de la microfinance peut revêtir différentes formes mais la forme la plus répandue est celle de subventions destinées à la formation, au renforcement des capacités ou au développement de produits, il peut être fourni également sous la forme de capital d'amorçage pour des « startups ». Par ailleurs, les fondations jouent souvent le rôle de catalyseurs d'investissement, acceptant de s'exposer à la tranche de première perte de portefeuilles d'investissement afin de rassurer les autres investisseurs, plus sensibles au risque (c'est-à-dire que certains investissements peuvent être structurés de telle manière qu'en cas de défaut dans le portefeuille, la fondation est en mesure d'absorber la perte, les autres investisseurs étant protégés). Certaines fondations investissent également dans des fonds d'investissement en microfinance (présentés ci-dessous).

Les ONG

De nombreuses ONG, à la fois locales et internationales, prennent part au financement de la microfinance. Elles sont financées par différentes sources privées et publiques et lèvent également des fonds directement auprès des personnes physiques grâce aux efforts de collecte de fonds ciblés. Un grand nombre d'ONG œuvre également dans d'autres domaines en dehors de l'inclusion financière, tels que la santé, l'autonomie des femmes, les besoins des enfants ou l'aide humanitaire. Les ONG fournissent généralement des subventions qui servent au développement de produits, à la fourniture de services non financiers ou à constituer le capital d'amorçage pour les opérations visant à servir des groupes spécifiques, mal desservis dans le cadre de leur mission générale ou faisant partie de la clientèle cible. Parmi les ONG qui ont aidé les IMF locales à démarrer (et qui, après transformation, sont restées en tant qu'actionnaires) figurent des entités comme ACP (ACCION Comunitaria del Perú), à l'origine de MiBanco ; l'ONG FIE, ayant fondé Banco FIE en Bolivie ; Separ, ayant fondé Confianza au Pérou ; Urwego, à l'origine d'UOB au Rwanda ; et Acleda, ayant fondé Acleda au Cambodge.

Les investisseurs institutionnels

Les fonds de pension et les compagnies d'assurance investissent de plus en plus dans les marchés des services financiers à la fois en raison de la plus-value sociale et de la diversification des rendements par rapport à d'autres investissements qu'ils réalisent habituellement. L'« investissement d'impact » a émergé au cours des dernières années en tant que thème général dans le secteur de l'investissement socialement responsable (ISR) et consiste à investir dans des initiatives spécifiquement destinées à exercer un impact social positif. Cela les différencie des autres

types d'investissements socialement responsables, qui filtrent les investissements dans des sociétés ou des produits qui peuvent avoir un impact négatif, notamment celles qui polluent l'environnement ou qui fabriquent des cigarettes et des armes à feu. En 2011, le secteur des services financiers était celui qui avait bénéficié du montant le plus élevé d'investissement d'impact (Saltuk *et al.*, 2011).

La plupart des investissements dans le domaine de la microfinance réalisés par des fonds de pension et les compagnies d'assurance l'ont été par le biais d'intermédiaires. Bien que les investisseurs institutionnels puissent être motivés à la fois par des considérations sociales et financières, ils exigent un rendement financier. Par conséquent, la majeure partie de leur financement est octroyée aux fournisseurs bien établis et rentables. Par ailleurs, les investisseurs institutionnels définissent généralement diverses exigences en matière d'information financière qui ont influencé la façon dont les fournisseurs et les intermédiaires recueillent et fournissent des informations sur leurs résultats opérationnels, financiers et sociaux. L'entrée des investisseurs institutionnels dans le domaine de l'inclusion financière a été une étape importante dans l'évolution du secteur qui a permis de placer la microfinance davantage dans le courant dominant des investissements alternatifs, grâce à une information financière plus standardisée, des notations provenant des grandes agences de notation et à d'autres exigences caractéristiques du secteur formel. L'encadré 16.2 donne un aperçu de la taille du marché des investisseurs institutionnels dans le domaine de la microfinance et les exemples de transactions marquantes.

Les banques

Le financement des fournisseurs de microfinance par les banques commerciales locales varie considérablement d'un pays à l'autre. Dans certains pays, elles ne sont pas du tout actives, tandis que, dans d'autres, elles sont les principaux bailleurs de fonds du secteur des services financiers destinés aux pauvres. Elles sont généralement présentes seulement lorsque le secteur bancaire local et le secteur de la microfinance sont bien développés et/ou si le gouvernement l'autorise. En Inde, par exemple, les banques locales sont activement encouragées par une loi qui oblige les banques à prêter à des « secteurs prioritaires » afin de contribuer à atteindre les objectifs de développement au niveau national.

Les banques commerciales investissent dans le domaine de la microfinance pour atteindre à la fois des objectifs commerciaux et des objectifs en matière de responsabilité sociale. Si la plupart des banques se sont initialement impliquées dans le domaine de la microfinance en fournissant des fonds pour atteindre leurs objectifs en matière de RSE, beaucoup ont à présent intégré les activités de microfinance dans leur stratégie d'entreprise pour atteindre un double objectif, à la fois financier et social. Les banques commerciales locales vendent parfois des services de gestion de trésorerie à des fournisseurs de microfinance de plus petite taille, et après

Encadré 16.2

Investisseurs institutionnels dans le secteur de la microfinance

Le marché des investisseurs institutionnels dans la microfinance est relativement nouveau. Les investisseurs institutionnels sont la catégorie d'investisseurs dans le secteur de la microfinance qui a connu la plus forte croissance. Leurs encours d'investissement ont augmenté de 1,2 milliard d'USD en 2006 à 3,5 milliards d'USD en 2010 (CGAP, 2011). Une étude réalisée en décembre 2011 par J. P. Morgan et le Global Impact Investing Network sur l'« investissement d'impact » dans son ensemble (la microfinance comptant pour environ 40 % de l'investissement d'impact) a révélé que les investisseurs institutionnels ayant répondu à l'enquête devraient affecter environ 5 % du montant total de leurs investissements à l'investissement d'impact au cours des dix prochaines années.

Un ensemble diversifié d'acteurs institutionnels s'intéressent à la microfinance. Les investisseurs institutionnels sont des banques internationales, des fonds de pension et les compagnies d'assurance. Par exemple, en 2006, TIAA-CREF, un important fonds de pension américain gérant 453 milliards d'USD d'actifs combinés a lancé le Programme Global Investment Microfinance pour un montant de 100 millions d'USD. Le programme a d'ores et déjà investi dans ProCredit, une société holding allemande dont les banques de microfinance sont situées dans 21 pays en voie de développement. De même, en avril 2010, le fonds de pension néerlandais ABP a investi 30 millions d'USD dans le fonds de placement privé Grassroots Capital. L'investissement a porté le montant total de la dette et des actions détenues par ABP dans le secteur de la microfinance à 215 millions d'USD. La Caisse de pensions Poste (CP Poste) suisse a consacré 130 millions de CHF à la microfinance en 2011 et a déclaré : « *notre analyse des actifs de microfinance a montré que cette classe d'actifs répond aux critères de sélection que nous avons fixés : son ratio risque/rendement est intéressant et peut améliorer la diversification de notre portefeuille* ». De même, les compagnies d'assurance disposant de financement à long terme ont commencé à investir dans la microfinance. La compagnie d'assurance Sonam au Sénégal a ainsi réalisé des investissements directs dans MicroCred Sénégal.

Sources : Reille *et al.*, 2011 ; Saltuk *et al.*, 2011 ; *Responsible Investor*, 2012.

avoir établi une relation commerciale, développent les services de crédit et d'autres services d'investissement, tels que les lignes de crédit ou des prêts à terme. Cependant, elles ont tendance à se montrer plus prudentes que d'autres prêteurs, par exemple, en exigeant des garanties ou en proposant un financement à plus court terme. Il arrive parfois que les banques commerciales locales réalisent des investissements en capital dans des fournisseurs locaux ou mettent en place, sous une marque commune, des filiales spécialisées, dans le but d'élargir le secteur financier au niveau local ou pour atteindre un nouveau segment de marché. L'encadré 16.3 fournit des exemples d'investissements de banques commerciales dans le domaine de la microfinance.

Encadré 16.3

Investissements des banques commerciales dans le secteur de la microfinance

Les banques commerciales investissent à la fois en dette et dans les capitaux propres des prestataires de services de microfinance. Bank of Africa et BFV-SG (Société Générale) sont actionnaires minoritaires d'institutions de microfinance entièrement nouvelles. De par leur position d'actionnaires minoritaires, les banques occupent des sièges au sein du conseil d'administration de ces sociétés, leur apportent leur assistance dans le processus d'octroi d'agréments financiers et fournissent des services complémentaires à certains clients PME au fur et à mesure de leur croissance.

Deutsche Bank a été l'une des premières banques d'envergure mondiale à établir, dès 1990, un fonds de microfinance à vocation sociale. Sous l'égide de sa branche spécialisée en finance du développement qui opère dans le cadre de son engagement à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises, la Deutsche Bank fournit de la dette, du capital-investissement et des subventions limitées à titre philanthropique au secteur de la microfinance. Entre 2002 et 2012, la Deutsche Bank microfinance avait investi 215,5 millions d'USD dans le capital de plus de 50 pays, bénéficiant à environ 2,8 millions d'entrepreneurs pauvres (https://www.db.com/us/content/en/1077.html).

Les investisseurs individuels

L'investissement privé est motivé par une double tendance que l'on observe au niveau du grand public et des investisseurs fortunés. Lorsque certaines personnes fortunées décident de faire des investissements directs auprès de prestataires de services financiers (généralement sous forme de prises de participation), la grande majorité passe par des fonds d'investissement en microfinance, tandis que les plus petits investisseurs financent par le biais des dons au profit des fondations ou des ONG par la voie du financement participatif (voir ci-dessous) ou, de plus en plus souvent, par le biais de fonds d'investissement en microfinance.

Les intermédiaires financiers

Bien que de nombreux bailleurs de fonds publics et certains bailleurs de fonds privés financent directement les institutions de microfinance, une grande partie du financement dans la microfinance est canalisée à travers des intermédiaires financiers. Les véhicules d'investissement en microfinance (VIM) sont attrayants pour les investisseurs car ils permettent des économies d'échelle et une diversification de portefeuilles, et détiennent une expertise de l'industrie régionale de la microfinance que les investisseurs directs ne sont pas en mesure de développer en interne, pour des raisons budgétaires ou de spécialisation. Les VIM se présentent sous de

nombreuses formes parmi lesquelles figurent les fonds d'investissement en microfinance, les réseaux, les sociétés holding, les institutions faîtières et le financement participatif (*crowdfunding*).

Les véhicules d'investissement en microfinance (VIM)

Environ la moitié de tous les investissements en microfinance émanant des IFD, des investisseurs individuels et des investisseurs institutionnels est canalisée à travers des VIM (El-Zoghbi *et al.*, 2011). Les fonds d'investissement en microfinance sont des fonds privés gérés par des gestionnaires de placement spécialisés. Ils jouent un rôle d'intermédiation financière de plus en plus important entre les investisseurs (généralement étrangers) et les fournisseurs de services financiers. Ils sont de plus en plus nombreux à cibler les marchés mal desservis et les zones rurales que les autres bailleurs de fonds n'ont pas la capacité d'atteindre directement. Symbiotics, un gestionnaire de fonds basé à Genève, estime qu'en 2011, 102 VIM géraient 6,8 milliards d'USD. La majorité des VIM investissent dans les instruments de dette. Un petit pourcentage, mais qui est en constante augmentation, prend des participations en capital dans les institutions de microfinance, et certains proposent les deux (appelés fonds mixtes ou hybrides) (Symbiotics, 2011). L'encadré 16.4 fournit des données agrégées sur le segment des VIM.

Encadré 16.4

Compilation de données sur les VIM

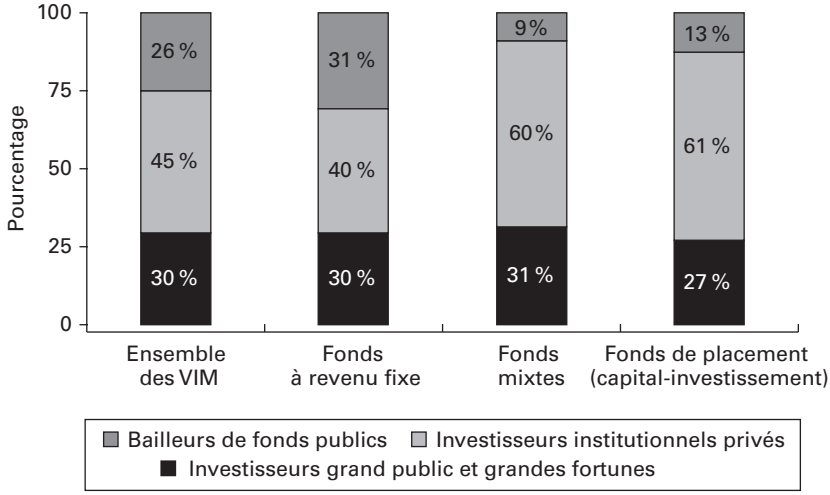
Depuis 2008, CGAP, puis Symbiotics, ont mené des enquêtes annuelles sur le marché de VIM et ont procédé à l'analyse de données et de tendances de l'industrie. Dans le cadre de l'enquête de 2011, 70 VIM, représentant 87 % du marché total estimé de VIM, ont répondu à l'enquête. Certains des principaux résultats obtenus sont les suivants :

- Les fonds à revenu fixe sont le principal type de VIM, représentant 64 % du total des VIM ayant participé à l'enquête et 83 % du total des actifs gérés.

Véhicules d'investissement en microfinance (VIM)	Nombre de VIM	Actifs gérés (en millions d'USD)	% du total
Fonds à revenu fixe	45	4 881	83
Fonds mixtes	13	667	11
Fonds de capital-risque	12	358	6
Total	**70**	**5 906**	**100**

Les investisseurs institutionnels privés représentent le plus grand pourcentage d'investisseurs dans chaque groupe de VIM partageant les mêmes caractéristiques (graphique ci-dessous).

Sources de financement des VIM



• Les zones géographiques concernées par les VIM sont essentiellement l'Europe de l'Est et l'Amérique latine, bien que les VIM aient tendance à étendre leurs investissements dans les zones mal desservies, telles que l'Afrique et le Moyen-Orient.

	% du portefeuille investi en			
Véhicules d'investissement en microfinance (VIM)	**Europe de l'Est et Asie centrale**	**Amérique latine et Caraïbes**	**Asie de l'Est et Pacifique, Asie du Sud**	**Afrique et Moyen-Orient**
Fonds à revenu fixe	45	34	14	8
Fonds mixtes	27	39	27	8
Fonds de placement (capital-investissement)	6	47	45	2
Total	**40**	**35**	**17**	**7**
Croissance de l'ensemble des fonds en 2010	*5*	*12*	*26*	*32*

Source : extrait de l'étude sur les VIM réalisée par Symbiotics en 2011.

Les VIM à revenu fixe et hybrides

Bien que les VIM soient en grande partie financés par des investisseurs institutionnels, des fonds d'investissement à revenu fixe et hybrides sont accessibles aux investisseurs de détail. C'est le cas notamment de Dexia Micro-Credit Fund, de responsAbility Global Microfinance Fund, de Dual Return Fund et de Triodos SICAV. Ils sont établis en tant que *fonds communs de placement* et permettent aux investisseurs d'acheter ou de vendre

leurs parts dans les fonds, généralement sur une base mensuelle ou trimestrielle. Pour faire face à cette contrainte de liquidité et en raison du fait que les prêts fournis par ces fonds ne sont pas faciles à céder, les prêts accordés par ces fonds sont généralement à court et moyen terme (habituellement sur une moyenne d'environ deux ans, les durées maximales étant comprises entre trois et cinq ans). Ces fonds ciblent généralement les institutions performantes et bien établies, mais, à des degrés différents, investissent aussi dans des institutions de taille plus modeste, et certains peuvent aussi proposer du capital-investissement, en plus de financement par dette.

La plupart des VIM sont actifs à l'échelle mondiale, ce qui permet de maximiser la diversification et la portée géographique. Bien que les actifs des fonds d'investissement soient libellés en devises fortes (généralement en dollars américains ou en euros, mais également, pour une petite partie, en francs suisses), la plupart octroient également des prêts aux fournisseurs en monnaie locale. La majorité d'entre eux utilisent des instruments de couverture sur la devise, de sorte que leurs investisseurs ne sont pas exposés au risque de change et bénéficient d'un rendement plus prévisible. Les fonds ciblent généralement un rendement stable, un peu plus élevé que celui généré par des dépôts bancaires à trois et six mois.

D'autres véhicules d'investissement en microfinance, de nature similaire, sont les fonds de placement privé à revenu fixe et les fonds hybrides, tels que le Fonds européen pour l'Europe du Sud-Est (FEESE), le Microfinance Enhancement Facility (MEF), et le Rural Impulse Microfinance Fund, la principale différence étant que seuls les investisseurs « qualifiés » qui répondent à certaines exigences réglementaires peuvent investir dans ces véhicules de placement privé qui peuvent, par ailleurs, ne pas être accessibles aux nouveaux investisseurs. Ils sont aussi plus susceptibles d'avoir une finalité régionale ou sectorielle que les fonds ouverts au grand public et, généralement, ne fournissent pas une liquidité de manière régulière. Ces véhicules sont financés principalement par des investisseurs institutionnels et des IFD.

Il existe d'autres VIM, qui sont des structures de coopération/ONG, tels que les fonds Oikocredit ou Alterfin. La différence de ces fonds réside dans le fait qu'ils appartiennent à leurs membres, ciblent plutôt des établissements de petite taille et sont davantage axés sur la performance sociale que d'autres fonds. En tant que véhicules d'investissement en microfinance à caractère coopératif, la structure d'Oikocredit aux Pays-Bas est différente de celle d'autres VIM, ses membres fournissant le capital et votant le montant des dividendes annuels dont ils bénéficient chaque année et qui se situe à hauteur de 2 % ou moins. Les membres sont principalement des églises, des organisations liées à l'Église et les associations de soutien (www.oikocredit.org).

D'autres fonds d'investissement octroyant des prêts sont établis en tant que *véhicules de financement structurés*, notamment sous la forme de CLO (obligations structurées adossées à des emprunts) et de CDO (obligations

structurées adossées à des prêts). Les véhicules de financement structurés sont établis pour une durée déterminée et, sous leur forme la plus élémentaire, servent à financer un portefeuille de prêts aux fournisseurs. Ils sont financés par l'émission de « titres » aux investisseurs dont le remboursement vient du remboursement des prêts du portefeuille. Ils peuvent également servir de moyen de « titrisation » des prêts du portefeuille du fournisseur lui-même, en combinant un grand nombre de prêts consentis aux clients du fournisseur dans une structure globale et en vendant ensuite les titres de créances aux investisseurs qui sont remboursés par le produit du remboursement de ces prêts.

Les véhicules de financement structurés émettent diverses catégories de titres qui font appel à différents types d'investisseurs. Dans une structure typique, il existe au moins trois catégories de titres qui sont payés de manière séquentielle (dans une « cascade de paiement ») au fur et à mesure que les prêts versés aux fournisseurs par les véhicules d'investissement structurés sont remboursés. Par exemple, les titres seniors « A » sont payés en premier et constituent la tranche à plus faible risque dans la structure. Les investisseurs type dans ces titres « senior » sont les investisseurs institutionnels privés. Vient ensuite le remboursement des titres « B » appelés mezzanine, qui présentent un risque plus élevé mais génèrent également des rendements plus élevés. Ils sont souvent achetés par des IFD prêts à soutenir un meilleur rendement en termes de développement ou des investisseurs privés prêts à prendre plus de risque pour un rendement plus élevé. Les titres de troisième rang, qui correspond à la tranche de première perte en capital-investissement, sont remboursés en dernier et sont généralement acquis par des fondations et des agences de développement bilatérales et multilatérales qui n'attendent pas forcément un retour sur leur investissement, mais qui sont disposés à fournir un investissement jouant un rôle de catalyseur pour permettre à la structure d'aller de l'avant. Compte tenu du développement de différents types de fonds structurés, l'encadré 16.5 fournit des exemples de leur évolution sur le marché.

Encadré 16.5

Le caractère changeant des fonds structurés

La nature des fonds structurés a changé avec l'évolution au sein de l'ensemble du marché des obligations structurées adossées à des emprunts (CDO ou *collateralized debt obligations*), lesquels représentaient en 2007 un total de 1 300 milliards d'USD et qui ont presque complètement disparu avec la crise financière mondiale de 2008-2009. (En 2009, seulement 4 milliards d'USD ont été investis dans les CDO émis à l'échelle mondiale, contre un pic de 455 milliards d'USD en 2007, selon la Securities Industry and Financial Markets Association.)

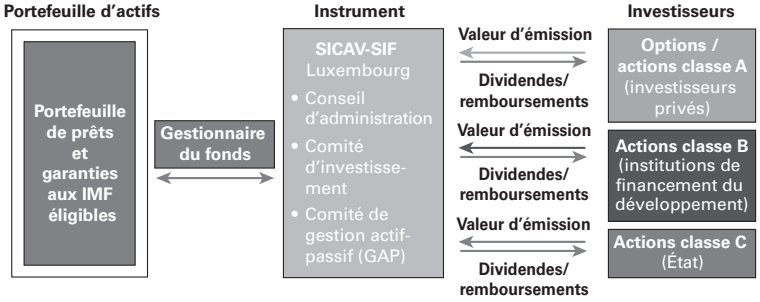
Dans le secteur de la microfinance, les premiers grands CDO sont arrivés sur le marché au cours de la période 2004-2007 (par exemple, BlueOrchard Microfinance Securities, BlueOrchard Loans for Development et Microfinance

Securities XXEB) ; ils étaient principalement axés sur l'octroi de prêts aux fournisseurs de services financiers de premier plan, avec une diversification élevée en termes d'engagement par pays. Ces fonds ont été considérés comme un moyen d'attirer les investisseurs institutionnels traditionnels dans la microfinance et ont été structurés de la même manière que les CDO des marchés financiers traditionnels, avec le rendement le plus élevé allant à la tranche de capital portant le risque le plus élevé. Les prêts BlueOrchard Loans for Development 2007 comportaient ainsi deux tranches seniors notées par Standard & Poor's.

Les changements des conditions du marché en 2008 ont cependant fait que ces produits étaient difficiles à vendre aux investisseurs institutionnels après la crise. Les CDO plus récentes étaient moins axées sur les prestataires de services financiers de tiers 2 et 3, les bailleurs de fonds publics investissant davantage dans la première tranche de perte, souvent sans attente en termes de rendement, et avaient tendance à avoir une spécialisation régionale. Le Fonds régional d'investissement pour les très petites, petites et moyennes entreprises d'Afrique subsaharienne (REGMIFA) fait partie de ce dernier groupe.

REGMIFA vise à construire, au fil du temps, un partenariat public-privé pour l'Afrique qui mette à profit les financements des bailleurs de fonds pour attirer des capitaux privés supplémentaires et soutenir la croissance économique et la création d'emplois dans la région. Ce fonds est un partenariat entre différents États membres de l'Union européenne et des IFD ; grâce à sa structure de partage des risques sur plusieurs tranches, il vise à attirer des investisseurs institutionnels privés. Le schéma ci-dessous illustre la structure et les flux de fonds de REGMIFA.

Structure et flux financiers du fonds REGMIFA



Les objectifs de REGMIFA consistent à : (1) offrir et encourager un financement supplémentaire issu du marché – en mettant l'accent sur la monnaie locale au profit des entités financières qui desservent les petites et très petites entreprises (les « institutions de microfinance ») ; (2) à contribuer à transformer la microfinance en une classe d'actifs auprès des investisseurs traditionnels et à utiliser les financements publics comme levier pour obtenir des capitaux privés ; et (3) à soutenir le renforcement des capacités à moyen terme parmi les entités financières desservant les petites et très petites entreprises. REGMIFA fournit de la dette en monnaie locale aux petites banques, aux institutions non bancaires et aux ONG à vocation commerciale qui desservent les petites et très petites entreprises. En parallèle, un dispositif d'assistance technique fournit un appui au renforcement des capacités des entités bénéficiaires.

Source : basé sur les travaux de la Société Financière Internationale.

Les VIM de type « fonds de placement »

Les VIM de type « fonds de placement » sont également d'une durée fixe et, en raison de la nature à long terme de l'investissement, ne permettent généralement pas aux investisseurs de vendre leur participation dans le fonds avant son échéance. Ils se caractérisent par une période d'investissement de plusieurs années (jusqu'à utilisation de l'enveloppe totale du fonds), suivie par une période pluriannuelle de « sortie » appelée période de désinvestissement. Ils font partie d'un groupe hétérogène dont les objectifs de rendement varient, et proposent en général un mélange d'actions et d'emprunts convertibles à des fournisseurs à forte croissance dans les marchés émergents. La première génération de VIM, de type « fonds de placement », a été mise en place en grande partie par les IFD ou les réseaux d'ONG internationales. Les investisseurs privés, essentiellement des investisseurs fortunés et des institutions, sont de plus en plus impliqués, notamment dans des fonds opérant au niveau régional, tels que Bellwether en Inde, des fonds à portée internationale tels que le Fonds BlueOrchard Private Equity et des fonds de capital-risque traditionnels, tels que Sequoia Capital. L'étude sur les VIM réalisée par Symbiotics en 2011 a démontré que les fonds de capital-risque étaient le segment des VIM dont la croissance était la plus rapide.

L'un des premiers fonds de capital-risque dédiés à la microfinance était ProFund, créé en 1995 en tant que fonds d'investissement à but lucratif, financé principalement par des ONG, des institutions de financement du développement et des institutions multilatérales. Ce fonds a été créé à la fois pour fournir des rendements aux investisseurs et pour donner l'exemple aux futurs investisseurs commerciaux privés. ProFund a investi dans 10 IMF d'Amérique latine et a été liquidé, comme prévu, en 2005, avec un rendement annuel final de 5,1 % pour les investisseurs.

Les sociétés holding de microfinance

De nombreux « réseaux » internationaux de microfinance prennent la forme d'ONG ou de sociétés holding. Ces réseaux, qui ont leurs propres bailleurs de fonds et investisseurs, fournissent des fonds à des sociétés affiliées de par le monde, sous la forme de subventions, de capital-investissement, de dette, et de garanties de société mère, en fonction des exigences de la société affiliée (tableau 16.2). Parmi les ONG les plus importantes dans le domaine figurent ACCION International et Opportunity International ; le modèle de réseau d'ONG est cependant en perte de vitesse et des modèles institutionnels plus formels se développent.

ProCredit Holding a été la première à travailler avec un modèle de société holding, approche qui a depuis été reproduite avec succès par les réseaux AccessHolding, MicroCred et Advans, entre autres. La société holding est généralement l'actionnaire majoritaire fondateur et sponsor du réseau des banques. Elle agit efficacement comme véhicule

Tableau 16.2. – *Exemples d'investissements de sociétés holdings*

Société holding	Actifs	Nombre d'investissements	Zones des investissements	Investisseurs
Access Holdings (fondée en 2006 en Allemagne)	479,8 millions d'euros (en décembre 2011)	7	Principalement en Afrique subsaharienne et en Asie centrale	BEI (Banque européenne d'investissement), CDC Group plc, (EIB), FMO (la banque de développement des Pays Bas), KfW (KfW Entwicklungsbank), LFS Financial Systems GmbH, MA (MicroAssets GbR), OTMF (Omidyar-Tufts Microfinance Fund), Société financière internationale (SFI)
Advans SA (fondée en 2005 au Luxembourg)	133,5 millions d'euros (en décembre 2011)	6	Afrique subsaharienne et Cambodge	BEI, CDC, FISEA (Proparco), FMO, Horus Development Finance, KfW, SFI
MicroCred SA (fondée en France en 2005)	108,7 millions d'euros (en décembre 2011)	6	Principalement en Afrique subsaharienne et en Chine	AFD, AXA Belgique, BEI, DWM (Developing World Markets), PlaNet Finance, SFI, Société Générale
ProCredit Holding (fondée 1998 en Allemagne)	5,4 milliards d'euros (en décembre 2011)	21	Europe de l'Est, Amérique latine et Afrique	BIO, DOEN, FMO, Fundasal, IPC GmbH, IPC Invest GmbH & Co., KfW, Omidyar-Tufts, PROPARCO, responsAbility, SFI, TIAA-CREF

*Source*s : sites Web des sociétés holding www.accessholding.com, www.advansgroup.com/fr/, www.microcredgroup.com/fr/ et www.procredit-holding.com.

d'investissement pour les IFD en vue d'établir et de gérer de nouveaux fournisseurs dans les marchés mal desservis. Étant donné que la plupart des sociétés holding sont détenues par des actionnaires qui sont des IFD, elles créent des partenariats public-privé qui sont des modèles commerciaux de microfinance évolutifs et réplicables sur des marchés naissants.

Par exemple, FINCA, l'un des plus grands réseaux de microfinance dans le monde, a annoncé en juillet 2011 le lancement d'une filiale appelée FINCA Microfinance Holdings (FMH). Une société holding a été créée avec un capital de 74 millions d'USD provenant d'institutions d'investissement socialement responsables pour fournir les financements nécessaires à l'expansion de l'activité tout en préservant l'intégrité de la mission caritative de FINCA. Le but de FMH est d'accroître la base de clients et d'introduire de nouveaux produits tels que les produits d'épargne et d'assurance auprès des clients existants (FINCA, communiqué de presse du 17 juin 2011, Washington).

Certaines sociétés holding comptent un certain nombre d'actionnaires au niveau de la holding, avec la société holding détenant 100 % des filiales, comme c'est le cas de la plupart des filiales FMH et ProCredit. D'autres sociétés holdings comptent un certain nombre d'investisseurs au niveau de la holding et au niveau de la filiale afin de promouvoir l'actionnariat et d'autres investissements stratégiques au niveau local.

Les institutions faîtières locales

Une institution faîtière locale est un fonds commun établi au niveau national dans le but d'octroyer des prêts aux prestataires de microfinance qui, à leur tour, octroient des crédits à des personnes à faible revenu. Une institution faîtière fournit des fonds aux fournisseurs principalement sous la forme de prêts bonifiés et parfois sous forme de subventions. Les institutions faîtières sont financées avec de l'argent public, mais revêtent diverses formes institutionnelles : banques de développement, organisations non gouvernementales, programmes financés par des bailleurs de fonds, banques commerciales privées ou encore programmes gouvernementaux. CGAP a cartographié 76 organisations faîtières en 2009 et a constaté que le portefeuille total de prêts bruts de plus de 15 plus grandes d'entre elles s'élevait à plus de 3 milliards d'USD en 2009. Bien que les institutions faîtières existent dans toutes les régions du monde, elles sont les plus répandues en Amérique latine et en Asie du Sud (Duflos et El-Zoghbi, 2010). Les 15 plus grandes organisations faîtières ont accordé des prêts à 1 650 fournisseurs de microfinance de détail en 2009, représentant divers types institutionnels, y compris les ONG, les coopératives, les banques de microfinance et d'autres sociétés financières commerciales (Forster *et al.*, 2012).

Les agrégateurs d'offres de financement participatif

Les plateformes de prêt participatif telles que Kiva, MicroPlace, Globe Funder, Babylon et Good Return proposent aux particuliers d'« investir » de l'argent directement auprès d'institutions de microfinance. Il s'agit donc d'agrégateurs tournés vers la clientèle de détail qui créent des plateformes sur Internet, plateformes utilisant des moyens technologiques pour faciliter l'investissement direct des individus sur des petits montants. Parmi les inconvénients pour les institutions de microfinance figurent notamment le fait que la plupart des plateformes de financement participatif ne fournissent pas généralement de financement en monnaie locale et que leurs exigences en matière d'information financière sont conséquentes et coûteuses. Les prestataires de services financiers qui utilisent ces opérateurs sont généralement des institutions de tiers 2 et tiers 3 qui ne disposent pas d'accès à des sources plus commerciales de financement. Les partisans du modèle affirment que ce type d'intermédiation joue un rôle de catalyseur, intensifiant le financement dans le secteur de la microfinance.

Étant donné le recours souvent limité entre la plateforme de financement participatif et l'institution qui reçoit les fonds, les fournisseurs de services financiers peuvent utiliser ces fonds pour financer des clients à risque et/ou financer des projets pilotes visant de nouveaux produits. Du fait que ces plateformes n'ont pas une contrainte affichée de réalisation d'une performance financière, l'utilisation assez libre des fonds reçus par les institutions bénéficiaires peut parfois s'avérer utile pour leur permettre de tester de nouveaux services à la clientèle.

L'encadré 16.6 illustre la conséquence de la concentration du financement dans le secteur de la microfinance.

Encadré 16.6

Concentration du financement

Le financement est crucial pour améliorer l'accès aux services financiers car il permet aux fournisseurs de disposer des ressources nécessaires pour leur développement, que ce soit en augmentant le volume de clients desservis, en s'implantant dans de nouvelles zones géographiques, ou en introduisant de nouveaux produits sur le marché.

Grâce à du financement en dette et en capital-investissement émanant aussi bien d'investisseurs publics que d'investisseurs privés, les fournisseurs sont passés du statut de projets de microfinance tributaires de bailleurs de fonds à celui de prestataires de services financiers viables. Entre 2007 et 2010, l'investissement étranger dans la microfinance (y compris les prêts et les participations) a quadruplé pour atteindre 24 milliards d'USD (CGAP, 2011). En outre, les fournisseurs de premier rang sont de plus en plus nombreux à accéder au financement par le biais des marchés de capitaux, étant donné que les investisseurs axés sur le développement s'intéressent aux investissements dans des fournisseurs de deuxième ou troisième rang[a].

Bien que les avantages de l'augmentation du financement ne soient plus à prouver, certains affirment qu'à la suite d'une grande vague d'investissement dans le secteur de la microfinance, il est devenu à présent difficile de trouver des institutions appropriées dans lesquelles investir, aussi les fonds vont toujours aux mêmes fournisseurs de premier rang. L'investissement dans la microfinance est concentré sur le plan géographique et transite en majeure partie à travers les intermédiaires. En termes géographiques, le financement international est principalement concentré en Amérique latine, en Europe et en Asie centrale. Dix pays représentant au total 100 millions d'habitants bénéficient de plus de 60 % de l'ensemble des prêts étrangers.

La même concentration est observée parmi les entités bénéficiaires. Depuis décembre 2010, les IFD ont investi 9,1 milliards d'USD, la moitié de ce financement étant destiné à 30 bénéficiaires : 12 VIM ayant bénéficié en moyenne de 120 millions d'USD par institution et 18 VIM, sociétés holding, banques locales et des fonds ayant bénéficié d'un investissement moyen de 160 millions d'USD.

Cette concentration de l'investissement constitue un obstacle à une véritable expansion de l'accès au financement et reflète l'absence d'IMF viables dans de nombreux marchés. Une diversification des institutions et pays bénéficiaires est

nécessaire pour éviter que les mêmes marchés ne soient inondés de capitaux. Un excès de financement peut, en effet, entraîner des comportements irresponsables chez les fournisseurs en matière d'octroi de prêts.

a) Les fournisseurs de deuxième rang sont des prestataires performants, mais plus petits, plus jeunes ou simplement moins connus que les fournisseurs de premier rang. Les fournisseurs de troisième rang sont quant à eux des institutions proches de l'équilibre financier, mais qui présentent des lacunes liées par exemple à leur jeunesse, à un manque de capitaux ou des systèmes d'information insuffisants.

Source : Peter McConaghy, sur la base d'El-Zoghbi *et al.*, 2011.

Les outils de financement

Le financement est fourni par le biais de différents outils. La mission et le champ d'intervention du bailleur de fonds, la performance du bénéficiaire des fonds (le prestataire de services financiers), sa capacité (ou son incapacité) à collecter les dépôts, le cadre réglementaire, ainsi que le degré d'ouverture et le niveau de développement du système financier, sont autant de paramètres qui influencent le choix des outils de financement utilisés. Cependant, de manière générale, au fur et à mesure qu'ils acquièrent de la maturité, les fournisseurs bénéficient d'un nombre croissant d'options de financement. Tandis que les ONG comptent traditionnellement sur les subventions pour financer la croissance de leur portefeuille, les institutions pérennes et rentables sont en mesure d'attirer des investisseurs en capital-investissement, d'émettre des titres d'emprunt non garantis à plus long terme et de lever des fonds sur les marchés de capitaux. En outre, les institutions acceptant des dépôts sont en mesure de réaliser des économies en mobilisant de l'épargne publique.

Le financement est transféré soit par le biais d'un investissement direct entre un bailleur de fonds ou un intermédiaire et un prestataire de services financiers, soit par le biais de marchés de capitaux publics sur lesquels les institutions et les gouvernements recueillent des fonds sous la forme de titres financiers, tels que les obligations et les actions. Les marchés des obligations (dette) et des actions (capital-investissement) font tous deux partie des marchés de capitaux. La microfinance recourt de plus en plus aux marchés de capitaux, à la fois comme un outil de collecte de fonds pour les fournisseurs et comme un mécanisme de sortie pour les investisseurs. L'accès au marché des capitaux permet aux fournisseurs de diversifier les sources de financement, de réduire les risques de change (*via* des sources de capital locales, plutôt qu'étrangères), et de soutenir la croissance et la diversification des produits de prêt (par exemple, les prêts immobiliers) grâce à un financement à plus long terme (Women's World Bank, 2006).

Les marchés de capitaux permettent au grand public d'accéder à des possibilités d'investissement et sont réglementés afin de pallier le manque d'expertise des petits investisseurs individuels. Les lois en vigueur en matière de valeurs mobilières dans de nombreux pays exigent que

l'émetteur enregistre l'offre d'investissement auprès d'une autorité réglementaire nationale avant de faire une offre publique de vente. Cela exige de la part de l'émetteur qu'il fournisse des informations de grande qualité. En opérant sur les marchés de capitaux, les fournisseurs développent également leur professionnalisme en travaillant à satisfaire aux exigences des investisseurs et devenir *investment-ready* (prêtes à recevoir des investissements). Ainsi, le renforcement de la professionnalisation et de la compétence des prestataires de services financiers qui s'ensuivent constituent une retombée secondaire du recours aux marchés de capitaux.

Les subventions

Les subventions sont principalement utilisées pour encourager les prestataires de services financiers à élargir leur base de clients, pour développer de nouveaux produits et canaux de distribution ou pour soutenir le développement du marché. Les subventions ne sont généralement pas remboursables, ce qui signifie que le donateur ne s'attend pas au remboursement des fonds fournis.

Les subventions peuvent être utilisées pour financer l'assistance technique ou en tant qu'outil permettant l'investissement dans des projets de « frontière » [1]. Lorsqu'elles sont utilisées pour soutenir ce type de projets, les subventions peuvent être utilisées à la façon d'un capital d'amorçage, ce qui permet à un fournisseur de prendre plus de risques dans un premier temps, en vue d'étendre son action sur le terrain et de développer l'innovation. Une première perte en capital peut se concevoir comme une réserve de trésorerie, pour couvrir les premières pertes d'un projet pilote ou expérimental, ou elle peut faire partie d'une facilité ou d'un véhicule plus structurés, et prendre la forme d'une tranche investie dans un véhicule de financement structuré ou un schéma de partage des risques, comme décrit ci-dessus. De même, les mécanismes de première perte peuvent être utilisés pour permettre aux prestataires de services financiers d'investir dans des secteurs mal desservis, tels que la santé et l'éducation.

Lorsqu'elles servent d'outil pour financer l'assistance technique, les subventions se font de plus en plus souvent sur la performance. Les subventions basées sur la performance sont structurées de manière à inciter le bénéficiaire à adopter un comportement souhaité et sont versées sous réserve de la matérialisation de certains résultats. Elles comportent souvent une composante de partage des coûts et des objectifs assortis de délais. Le paiement des subventions basées sur la performance peut être structuré, de sorte que les prestataires de services financiers paient pour les services techniques à l'avance et sont remboursés une fois les objectifs atteints.

1. Le terme de « frontière » désigne aussi bien les pays les moins développés ou sortant de situations de conflit que les régions rurales et mal desservies de pays dont le secteur de la microfinance est par ailleurs bien développé.

Ils peuvent également bénéficier des primes de performance susceptibles de les inciter à dépasser les objectifs de résultats. L'octroi de subventions basées sur la performance permet de s'assurer que le montant des subventions est suffisant pour générer la performance requise et ne sert pas tout simplement à augmenter les bénéfices du prestataire subventionné.

La dette

La dette correspond aux fonds prêtés pour une durée déterminée qui devront être remboursés, généralement avec des intérêts. Elle est souvent définie par son niveau de séniorité, c'est-à-dire de l'ordre dans lequel les prêteurs sont remboursés si l'émetteur est confronté à des problèmes financiers et n'est pas en mesure de rembourser la totalité de ses dettes. Viennent d'abord les investisseurs du secteur public, qui supportent le moins de risques et, par conséquent, bénéficient généralement du plus faible rendement. Les prêteurs subordonnés viennent en dernier ; comme ils supportent la plus grande part de risques, ils bénéficient généralement du meilleur rendement.

La dette peut être garantie ou non. La garantie du prêt est fournie par l'emprunteur par le biais du nantissement d'un actif. Dans le cas où l'emprunteur ne parvient pas à rembourser le montant dû selon les conditions initiales, le prêteur peut intenter une action en justice pour réclamer la sûreté et, si nécessaire, la vendre. À l'inverse, un prêt non garanti repose uniquement sur la solvabilité et la volonté de rembourser affichée par l'emprunteur et ne bénéficie pas de sûreté ou de nantissement.

Les prêts seniors

Les prêts seniors sont des prêts dont l'échéance est fixe et qui sont remboursés en premier (en cas de liquidation de l'institution de crédit, par exemple), après remboursement des déposants. Parmi les caractéristiques de ces prêts figurent : la devise utilisée ; la durée du prêt ; le taux d'intérêt, qui peut être fixe ou variable ; et les principales modalités de remboursement, qui peuvent inclure une période de grâce, au cours de laquelle aucun remboursement de capital n'est dû, des amortissements échelonnés du principal ou un remboursement en une fois du montant total à l'échéance. Parfois les prêts se font à taux bonifié, en contrepartie d'une sûreté apportée par l'emprunteur (le prestataire de services financiers), généralement sous la forme d'un portefeuille ou d'immobilisations, ou d'une certaine forme de garantie apportée par une tierce partie et qui est susceptible d'être utilisée en cas de défaillance. Par ailleurs, les prêts à terme sont souvent assortis des conditions, appelées « clauses restrictives » (*debt covenants*), auxquelles l'emprunteur doit se conformer pour être en règle, par exemple des ratios maximums de créances douteuses à ne pas dépasser et de prêts intragroupe et de solvabilité de l'institution. En cas

de non-respect de ces engagements, le prêteur a le droit de demander le remboursement anticipé de l'emprunt. La majorité de la dette étrangère des prestataires de services financiers est fournie sous la forme de prêts à terme auprès de VIM, IFD ou de banques.

Les prêts syndiqués

Un prêt syndiqué est un prêt senior émanant d'un prêteur principal ou chef de file du prêt auquel participent d'autres banques commerciales/prêteurs, en octroyant des prêts correspondant à une partie de la valeur du montant global syndiqué. Les participants partagent les risques avec le prêteur principal sur une base *pari passu* (ce qui signifie que tous les prêteurs ont des droits égaux). Les prêts syndiqués sont utilisés lorsque le montant de la dette exigé par un établissement est supérieur au risque qu'un prêteur unique est en mesure de gérer. Grâce à la syndication, un groupe d'investisseurs convient de la même structure et des modalités, en réduisant ainsi au minimum la négociation bilatérale nécessaire pour lever un important montant de la dette. De cette manière, un fournisseur est en mesure de négocier avec le chef de file une seule fois, plutôt que de négocier individuellement avec l'ensemble des prêteurs.

Citigroup et un consortium de banques locales au Pakistan ont conclu la première opération syndiquée en monnaie locale pour le secteur de la microfinance en 2007. La syndication a permis à la Fondation Kashf, premier fournisseur commercial au Pakistan, d'accéder à un financement commercial plus large. L'emblématique plan de financement à long terme de 22 millions d'USD a permis de soutenir d'importants plans de croissance de la Fondation Kashf (Citi Microfinance Business Unit, http://www.worldlink.com/citi/citizen/data/cr07_ch08.pdf).

Les prêts subordonnés

Le terme subordonné veut dire « de dernier rang » ou « en dernier ressort ». La *dette subordonnée* vient donc après toutes les autres créances. En cas de faillite, de liquidation ou de réorganisation, une dette subordonnée ne peut être réclamée qu'une fois que la dette senior (les prêts de premier rang à long terme) et toutes les autres dettes ont été payées. En raison de leur risque plus important, le taux d'intérêt de ce type de dettes est généralement plus élevé. Une dette subordonnée présente des avantages pour les institutions car elle permet à celles-ci de répondre aux exigences en matière de suffisance de capital, étant donné que, dans le cadre de certains calculs réglementaires, elle est considérée comme des capitaux propres. L'encadré 16.7 présente les règles de Bâle associées à la dette subordonnée.

Les titres de créance subordonnés sont généralement convertibles en actions. Une *dette convertible* est une dette dont une partie ou la totalité peut être convertie en actions ordinaires de l'institution empruntant les

Encadré 16.7

Dette subordonnée et capital réglementaire

En raison de la dette subordonnée, les banques centrales autorisent souvent que celle-ci soit incluse dans le calcul des fonds propres complémentaires ou quasi-fonds propres (capital de tiers 2) d'une institution (mais pas dans le calcul des fonds propres de base, ou tiers 1).

Les normes internationales en la matière sont énoncées dans les accords de Bâle, en vertu desquels les institutions financières peuvent inclure la dette subordonnée dans le capital complémentaire, de catégorie 2, sous réserve des conditions et des limites suivantes :

- Sa durée initiale minimale doit être de plus de cinq ans.
- Dans l'ensemble, seule la dette subordonnée dont le montant atteint jusqu'à 50 % du capital de catégorie 1 peut compter comme capital de catégorie 2.
- Au cours des cinq dernières années d'échéance de la dette subordonnée, la valeur de cette dette pouvant être comptabilisée comme capital de catégorie 2 sera réduite de 20 % chaque année.
- Les réglementations locales peuvent différer des présentes dispositions suivant les juridictions.

Source : CBCB, 2006.

fonds. Bien que le taux d'intérêt de la dette convertible soit habituellement plus bas que celui d'une dette non convertible, la dette convertible offre aux investisseurs la possibilité de recevoir des dividendes liés aux profits générés de l'emprunteur en contrepartie de ce taux plus faible. Dans certains environnements, cependant, la possibilité de convertir la dette en capital limite la qualification de la dette en capital tiers 2 (Ledgerwood et White, 2006).

Les obligations

Les obligations sont essentiellement des formes de prêts négociables ou « titrisées », c'est-à-dire des titres de créance qui peuvent être facilement cédés par un prêteur, ou « obligataire », à un autre. Comme c'est le cas d'un contrat de prêt, l'emprunteur ou l'« émetteur » s'engage à effectuer des paiements du principal et d'intérêts à des dates spécifiques aux détenteurs de l'obligation.

Les placements obligataires privés permettent aux fournisseurs d'accéder à une gamme plus large d'investisseurs que les seuls prêts des banques commerciales mais sont plus restrictifs qu'une émission d'obligations sur un marché public (Ledgerwood et White, 2006). Les placements privés sont proposés à des investisseurs particuliers, plutôt que par le biais d'un marché des capitaux, et se présentent soit sous forme de dette, soit de capital-investissement. Les placements privés sont vendus directement aux investisseurs institutionnels, tels que les banques, les fonds communs de placement, les compagnies d'assurance et les fonds de pension.

Les émissions d'obligations publiques sont disponibles à travers les marchés de capitaux et donc évaluées par les marchés financiers en termes de rendement par rapport au risque. Les obligations publiques peuvent être émises sur les marchés de capitaux locaux ou des marchés de capitaux internationaux. Une émission obligataire locale permet de fournir des fonds dans la monnaie locale du pays dans lequel elle est émise. Les émissions obligataires internationales peuvent être libellées dans différentes devises fortes, habituellement associées au pays dans lequel elles sont émises, mais pas toujours. L'encadré 16.8 fournit des exemples de placements privés et d'émissions obligataires publiques dans le domaine de la microfinance.

Encadré 16.8

Émission d'obligations dans le cadre de services financiers fournis aux populations pauvres

Les placements privés

Le premier placement obligataire privé dans le monde de la microfinance a été réalisé par BancoSol en 1996 et en 1997 pour un total de 5 millions d'USD. Ces deux émissions obligataires ont été soutenues par une garantie de 50 % fournie par l'USAID et leurs échéances étaient à relativement court terme – de deux ans. Depuis lors, la structure de financement de BancoSol a évolué et les produits de financement disponibles ont augmenté au fur et à mesure que les institutions se sont développées et sont devenues plus formelles. Peu de temps après l'émission de placements privés partiellement garantis, BancoSol a commencé à délivrer des certificats de dépôt. Il s'agissait également d'instruments à court terme mais moins chers que les placements privés.

Des obligations peuvent également être émises sur les marchés internationaux en dehors du pays dans lequel un fournisseur est domicilié. AccessBank Azerbaïdjan a ainsi émis en 2007 et en 2008 des euro-obligations pour un montant de 25 millions d'USD. L'obligation a été notée BB+ par Fitch, conformément à la notation de la banque émettrice. Contrairement à un titre obligataire local, une euro-obligation est une obligation internationale libellée dans une devise autre que la monnaie du pays ou du marché sur lequel le titre est émis. Les obligations ont été émises au Luxembourg par MFBA Bond I, un véhicule juridique *ad hoc*. Le produit de l'obligation avait pour objet de fournir un prêt senior à MFBA pour financer la croissance de son portefeuille. L'émission obligataire a été initiée et organisée par Developing World Markets (DWM), un groupe financier socialement responsable, basé aux États-Unis. DWM assiste les très petites et petites entreprises de marchés émergents à entrer sur les marchés de capitaux internationaux.

Les émissions publiques

En raison des coûts et des exigences administratives liés à une émission obligataire, ce type de financement est généralement recherché uniquement par les plus grands prestataires de services financiers. La première émission obligataire de la MiBanco au Pérou a eu lieu en 2002 et lui a permis de lever 0,20 million de PEN (5,8 millions d'USD) dans le cadre d'un programme pluriannuel.

Financiera Compartamos au Mexique a levé 19 millions d'USD en 2005 dans le cadre d'un programme d'émission publique de 50 millions d'USD et à la suite des trois placements obligataires privés. Une fois transformée en banque, Banco Compartamos a enregistré la plus importante émission publique dans le domaine de microfinance, qui lui a permis de lever 1 milliard de MXN (81 millions d'USD) en 2010 sur les marchés locaux.

Il n'est cependant pas nécessaire que l'émetteur obligataire soit une institution réglementée et à but lucratif. En effet, une des plus importantes émissions obligataires dans le domaine de la microfinance a été l'œuvre de l'ONG WWB Cali (même si celle-ci a depuis été transformée en banque), une organisation membre du réseau Women's World Banking qui a levé 120 000 000 COP (52 millions d'USD) en 2005.

Sources : Ledgerwood et White, 2006 ; Microcapital.org ; Women's World Banking (www.swwb.org).

L'émission obligataire est soumise à des exigences strictes sur le plan administratif, réglementaire, et en matière d'information financière, notamment de notation, et constitue par conséquent une option envisageable seulement pour des montants empruntés importants, ou si le fournisseur envisage de se faire mieux connaître sur le marché en vue d'une future émission obligataire de plus grande envergure. Seule une poignée de fournisseurs utilisent cette option de financement car peu ont la taille suffisante pour qu'elle soit intéressante du point de vue économique et/ou peu sont présents sur des marchés qui autorisent les émissions obligataires.

Les financements en monnaie locale

Il est important pour la santé financière des prestataires de services financiers qu'ils aient accès à des financements en monnaie locale, parce que ceux-ci leur permettent d'emprunter et de prêter en utilisant la même monnaie et cela permet de réduire l'exposition au risque de change. Il s'agit d'une question cruciale dans le domaine des services financiers destinés aux pauvres car la grande majorité des bailleurs de fonds (à l'exception des déposants) sont basés dans les pays développés et ont accès aux fonds en dollars américains et en euros, tandis que les fournisseurs situés dans des pays en voie de développement ont des besoins en monnaie locale. Les conséquences de cette asymétrie de devises sont abordées dans l'encadré 16.9. Bien que certains VIM et prêteurs directs prennent un risque sur la monnaie locale (parfois en diversifiant sur plusieurs devises pour minimiser ce risque), la plupart des financements en monnaie locale des prêteurs internationaux sont couverts d'une certaine manière, soit par le bailleur de fonds, soit par l'emprunteur.

De nombreux outils ont été développés afin de faciliter les financements en monnaies locales, notamment les prêts adossés et les instruments de couverture tels que les *swaps*, des changes à terme, des garanties partielles

Encadré 16.9

Quantification du risque de change en cas d'asymétrie de devises

En juin 2008, un fournisseur de services financiers au Kirghizistan a emprunté 1 million d'USD pour une durée de deux ans, la date d'échéance étant fixée à juin 2010. Dès réception des fonds, le fournisseur les a convertis en soms kirghizes (KGS) et a utilisé ce montant pour accorder des prêts en soms à ses clients. Le 30 juin 2008, le taux de change USD/KGS était de 35,92. À la suite de la conversion de la somme de 1 million d'USD, le fournisseur a reçu 35,92 millions de KGS. Le 30 juin 2010, le taux de change USD/KGS était de 46,71, et le fournisseur avait besoin de 46 710 000 KGS pour rembourser le montant de 1 million d'USD. Le coût supplémentaire pour le fournisseur était alors de 10,8 millions de KGS (équivalent à l'époque de 233 000 USD), correspondant à la dépréciation de la monnaie de plus de 20 % sur deux ans.

Source : tous les taux de change historiques sont tirés de www.oanda.com.

de crédit et des fonds spécialisés en devises. La forme la plus simple de couverture pour un créancier consiste à déposer les fonds empruntés dans une devise forte auprès d'une banque commerciale locale, et les utiliser comme garantie pour emprunter des liquidités en monnaie locale. Cette formule porte le nom de « prêt adossé ». Bien qu'elle obéisse à des principes simples, une couverture de ce type peut être très coûteuse parce que le fournisseur doit payer des intérêts à la fois sur le prêt en devise et sur le prêt en monnaie locale.

Les dépôts en devise forte génèrent quelques intérêts et le prêt en monnaie locale devrait théoriquement se faire à un prix moindre pour refléter le risque limité que le prêteur en monnaie locale encourt en octroyant un prêt garanti à 100 %, mais souvent le prix n'en tient pas suffisamment compte. Comme les banques commerciales deviennent plus familières avec la microfinance, les institutions de microfinance parviennent à emprunter en monnaie locale des montants supérieurs aux dépôts en devise forte qu'elles donnent en garantie.

Un contrat d'échange de devises, ou *swap*, est une opération dans laquelle deux parties conviennent d'échanger des flux de trésorerie futurs. Un *swap* de devises facilite l'échange de flux de trésorerie libellés dans une devise en contrepartie des flux de trésorerie libellés dans une autre devise. Dans chaque *swap*, il existe un homologue qui cherche à obtenir la devise de l'autre partie. Le prêteur réalise habituellement le *swap* au nom du prestataire et lui prête la monnaie locale directement. Certaines devises ont des marchés de *swaps* bien développés, avec de nombreuses parties potentiellement intéressées par le fait de réaliser des *swaps* sur les devises en question. D'autres devises ont des marchés moins liquides, avec moins de parties intéressées. La plupart des devises des pays en voie de développement font l'objet de trop peu de transactions pour qu'il existe un marché des *swaps* fonctionnel.

Dans les pays où le marché des *swaps* n'existe pas ou n'est pas assez liquide, les *garanties partielles de crédit* (qui font l'objet d'une analyse dans la section consacrée au financement structuré) constituent une bonne solution pour couvrir le risque de change sur la monnaie locale. Pour mettre en place une garantie partielle de crédit (GPC) afin de gérer le risque de change sur la monnaie locale, une institution bien classée, telle qu'une IFD notée AAA ou un bailleur de fonds bilatéral, garantit un prêt entre une banque commerciale et un prestataire de services financiers. Une GPC peut également être utilisée pour garantir une obligation émise par un prestataire de services financiers sur un marché de capitaux. Le montant de la garantie peut être un pourcentage du prêt sous-jacent de tout ordre mais généralement compris entre 10 % et 80 %. Le garant reçoit une rémunération en rapport avec le niveau de garantie. Par exemple, si le garant chiffre le risque à 5 % pour une certaine institution d'un certain pays, alors le prix pour une garantie à 50 % correspond à 2,5 % de la somme empruntée. Plus l'établissement de crédit est à même de supporter le risque du prestataire de services financiers, moindre sera la garantie exigée. Lorsqu'un prestataire fait état d'un historique de remboursements et de rapports d'évaluation satisfaisants lors d'un premier prêt, le niveau de garantie diminue généralement car le prêteur en monnaie locale est alors plus confortable avec le risque encouru.

Les *fonds spécialisés en devises étrangères* ont été créés pour combler le manque d'instruments de couverture sur de nombreux marchés en monnaie locale. Ils sont généralement basés sur un principe de diversification suivant lequel le prêteur tente de diversifier ses prêts à travers un panier de devises. Parfois, ces fonds sont mis en place sous la forme de véhicules de financement structuré (analysés plus en détail dans la section suivante), auquel cas le risque est géré par une structure d'investissement en plusieurs tranches et les investisseurs exposés à la « première perte en capital » supportent le poids des pertes de change, permettant d'amortir l'impact sur les investisseurs seniors. Ces fonds agissent en tant que contrepartie pour le compte des emprunteurs qui ne veulent pas prendre le risque de change ou des prêteurs qui prêtent directement en monnaie locale, mais qui souhaitent se décharger du risque de change. Les IFD et les organismes multilatéraux ont joué un rôle crucial dans le développement de ces fonds et à ce titre continuent leur mission qui consiste à catalyser plutôt qu'à remplacer les capitaux privés. L'encadré 16.10 fournit des exemples de fonds en devises étrangères.

Les dépôts

Les dépôts jouent un double rôle pour les institutions de microfinance. D'une part, il s'agit d'un service important pour les clients. D'autre part, les dépôts constituent une source de financement local pour les prestataires de services financiers qui sont autorisés à les accepter. Une partie des dépôts sont conservés sous la forme d'actifs liquides afin de garantir

Encadré 16.10

Fonds en devises spécialisés

Le fonds de change N.V. (TCX), basé aux Pays-Bas, a été mandaté pour fournir de la monnaie locale et des produits de couverture des risques de taux et de change dans les marchés émergents à ses investisseurs et à leurs clients. TCX a été lancé en 2007 par FMO, KfW, d'autres IFD et des banques commerciales, et la structure de son capital bénéficie d'une composante première perte en capital fournie par les gouvernements néerlandais et allemand. Les premiers actionnaires ont ensuite été rejoints par des banques de développement multilatérales et des VIM et, le 30 septembre 2011, TCX disposait d'un capital de 650 millions d'USD et bénéficiait d'une notation A– attribuée par S&P. TCX conclut des contrats de *swap* à moyen et à long terme et peut effectuer des opérations dans plus de 60 devises. En octobre 2011, le fonds avait des encours en 43 devises différentes pour un montant total de 835 millions d'USD. Mais, avant tout, seuls les actionnaires ou certains clients des actionnaires peuvent accéder aux services de couverture de TCX. Pour élargir l'accessibilité aux services de TCX, Microfinance Currency Risk Solutions (MFX) a été créé en janvier 2008 par un groupe de prêteurs, d'investisseurs, de réseaux et de fondations. Grâce aux 20 millions d'USD de garantie de crédit de l'OPIC, MFX est devenu actionnaire de TCX, permettant à ce dernier de proposer des services de couverture à ses clients, qui, autrement, auraient été incapables de réunir le capital requis pour un accès direct.

Source : https://www.tcxfund.com/about-tcx/investors-and-partners/mfx-solutions.

aux clients la possibilité de retirer leurs fonds lorsqu'ils le souhaitent, et une autre partie, plus importante, est utilisée par l'institution pour financer son portefeuille de prêts (intermédiaire).

En raison de l'importance de protéger les fonds des déposants publics, des réglementations strictes ont été mises en place afin d'assurer la solidité des institutions autorisées à mobiliser les dépôts. Ces règlements varient considérablement d'un pays à l'autre, mais incluent habituellement des ratios de capital minimaux et des normes minimales en matière de systèmes d'information et de reporting, entre autres exigences (voir chapitre 17). Bien que les dépôts aient généralement des échéances très courtes, le retrait des dépôts à vue étant possible à tout moment et l'échéance des dépôts à terme étant généralement de seulement quelques mois, les dépôts constituent souvent une source de financement assez stable et se caractérisent par des périodes d'immobilisation longues et un renouvellement fréquent. Une exception se produit quand les déposants ont le sentiment que leur argent n'est plus en sécurité, du fait de problèmes qui peuvent être soit propres à l'institution, soit dus à l'instabilité économique générale, et qu'ils se précipitent tous pour retirer leurs dépôts en même temps, mettant ainsi potentiellement en péril la santé de l'institution.

Les fournisseurs agréés qui acceptent des dépôts sont moins dépendants des sources extérieures de financement et disposent généralement

de davantage de liquidités. Une institution acceptant des dépôts est en mesure de lever les dépôts en devise locale et de les prêter ou les transférer dans la même devise, faisant correspondre ses sources et ses emplois de fonds, réduisant ainsi son risque de change.

Le financement structuré

Le financement structuré facilite l'accès au financement des fournisseurs qui autrement ne seraient pas considérés comme solvables et facilite les investissements des bailleurs de fonds qui ne seraient pas prêts autrement à prendre le risque de prêter à un établissement ne disposant pas de garanties. Le financement structuré comprend des structures de garantie pour des instruments de dette (prêts et obligations) par le biais de garanties partielles de crédit, de mécanismes de partage des risques et la participation à des opérations de titrisation.

Les garanties

Si un fournisseur est incapable de trouver un financement par ses propres moyens, soit parce qu'il s'agit d'une startup dotée d'un historique limité, soit parce qu'il est situé dans un pays considéré comme trop risqué, soit qu'il est n'est pas considéré comme étant en position de recevoir des investissements de façon autonome, pour quelque raison que ce soit, les garanties sont parfois fournies par des institutions solvables telles que des institutions multilatérales, des IFD ou, souvent, le réseau auquel appartient le fournisseur. De cette façon, la dette peut être directement octroyée au fournisseur à la condition que si ce dernier est incapable de payer, son garant sera appelé à rembourser la dette. Bien qu'il soit rare d'obtenir une garantie complète couvrant 100 % du capital et des intérêts, il arrive parfois que des réseaux garantissent la dette contractée par des fournisseurs faisant partie du réseau. En fonction de la relation entre le garant et le prestataire de services financiers, le fournisseur bénéficiant de la garantie verse généralement une commission en contrepartie au garant.

Les garanties sont conçues pour répondre aux besoins des emprunteurs et des créanciers. En général, l'objectif du garant est d'apporter le montant minimum de la garantie, sans que cela ne compromette la réussite de l'opération de financement. Les garanties présentent plusieurs avantages, elles permettent dans la plupart des cas : (1) à l'emprunteur de baisser le coût global du financement ; (2) aux investisseurs d'optimiser leur rendement en fonction de leur tolérance au risque ; (3) au garant de mobiliser le montant maximum de financement pour l'emprunteur pour un niveau du risque de crédit donné.

Les GPC, abordées brièvement ci-dessus, sont plus fréquentes. Il s'agit de promesses de repayer une dette en temps et en heure à concurrence d'un montant fixe qui est inférieur au montant total de la dette en question. Généralement, la somme que le garant apporte permettra de rembourser

les créanciers au titre des pertes subies indépendamment de la cause de défaillance. Le montant de la garantie, calculé comme pourcentage du prêt auquel elle est liée, peut varier au cours de la durée de l'opération sur la base des flux de trésorerie attendus de l'emprunteur et des préoccupations des créanciers concernant la stabilité de ces flux de trésorerie. Les garants fournissant des GPC sont généralement des IFD internationales très bien notées ou des agences bilatérales soutenues par les pays les mieux notés. Par exemple, SFI et KfW bénéficient d'une cote AAA dont il est possible de tirer parti pour obtenir des garanties. Les GPC permettent à des clients peu connus de se faire absorber une partie de leur risque de crédit par un garant. De manière générale, les GPC facilitent l'accès au marché, le financement à long terme et garantissent une base d'investisseurs plus large.

Les garanties partielles peuvent se faire soit en monnaie locale (dans le cadre d'opérations nationales), soit en devises étrangères (dans le cadre d'opérations transfrontalières). Les garanties partielles en monnaie locale sont plus pertinentes pour un fournisseur dont les revenus sont libellés en monnaie locale mais qui n'a pas accès aux financements en monnaie locale de la durée souhaitée. Les garanties partielles transfrontalières constituent la meilleure solution pour un fournisseur qui ne peut pas accéder aux marchés internationaux en raison du risque élevé associé au pays dans lequel il est domicilié. Grâce à une garantie partielle transfrontalière, un fournisseur peut avoir accès aux marchés internationaux en atténuant le risque souverain associé à l'emprunt en question.

Bien qu'une GPC soit une garantie qui lie un garant et un fournisseur de services financiers, le *mécanisme de partage de risques* permet au prestataire de services financiers de partager les risques d'un portefeuille spécifique de prêts (par exemple, les prêts consentis au secteur agricole, ou à des emprunteurs situés dans une région à haut risque spécifique). Dans ce cas, les actifs continuent généralement de figurer au bilan du fournisseur, et le transfert des risques est assuré par une garantie partielle fournie par une institution très bien cotée. En général, la garantie est disponible pour les nouveaux actifs émis par le fournisseur sur la base d'un accord précisant les critères de souscription, mais dans certaines situations elle peut également être utilisée pour des actifs déjà émis.

Généralement, un fournisseur qui conclut un accord de mécanisme de partage des risques vise à augmenter sa capacité à consentir des prêts dans une zone spécifique « à haut risque » en évitant de s'exposer lui-même à un risque plus important.

La titrisation

La titrisation est une forme de financement qui implique la mise en commun et le transfert d'actifs financiers à une société *ad hoc*, appelée véhicule ou organisme de titrisation (OT). L'OT émet ensuite des titres qui sont remboursés à partir du flux de trésorerie généré par les actifs mis en commun. En général, toute classe d'actifs dont le flux de trésorerie est

relativement prévisible peut faire l'objet d'une titrisation. Parmi les actifs les plus courants figurent les prêts hypothécaires, les encours de carte de crédit, les prêts automobiles et les prêts à la consommation, la dette des entreprises et les revenus futurs. Dans le cadre de ce type d'opérations, le financement est principalement basé sur les risques du panier d'actif plutôt que sur le seul risque de l'institution dont émanent les actifs.

La titrisation peut être un outil précieux pour accroître la liquidité, répartir le risque de crédit, accéder à de nouveaux investisseurs, abaisser le coût de financement et retirer des actifs des bilans, réduisant ainsi le ratio dette/capitaux propres du prestataire de services financiers. Une telle baisse du ratio dette/capitaux propres peut permettre à un prestataire de services financiers de satisfaire aux exigences minimales réglementaires en matière de fonds propres, et, de manière générale, d'améliorer sa solvabilité. Les structures de titrisation sont les plus adaptées pour des fournisseurs à la recherche d'un financement mais qui ne sont pas en mesure d'accéder à des sources de financement pour la durée (échéance) souhaitée et ne peuvent faire face au coût du financement en raison du risque de crédit perçu. Il est cependant important de noter que seuls les fournisseurs qui ont mis en place des

Encadré 16.11

La titrisation de microcrédit

Une des premières titrisations de microcrédit a été réalisée par BRAC en 2006. BRAC a bénéficié de 12,6 milliards de takas (BDT) (soit 180 millions d'USD) de financement sur six ans grâce à la titrisation de microcrédit structurée par RSA Capital, Citigroup, FMO et KfW. Un milliard de BDT (15 millions d'USD) a été versé à BRAC tous les six mois, pendant un an. Lors de l'opération, une structure fiduciaire *ad hoc* a été créée pour acheter les créances du portefeuille de microcrédit de BRAC et émettre des certificats aux investisseurs. L'émission a été notée par une agence locale de notation, Credit Rating Agency of Bangladesh, et a reçu la note de qualité de crédit la plus élevée : AAA ; elle a également réussi à attirer deux banques locales parmi ses principaux investisseurs.

De même, en mai 2006, ProCredit Bank Bulgaria a titrisé 47,8 millions d'USD de ses prêts de microfinance libellés en euros. Bénéficiant des garanties fournies par le Fonds européen d'investissement et KfW, ces titres ont reçu une note de crédit BBB, attribuée par l'agence de notation de crédit internationale Fitch, correspondant à la catégorie « investissement ».

En Équateur, en juin 2009, Banco Solidario a titrisé 60 millions d'USD de ses prêts en créant une structure fiduciaire *ad hoc* qui a repris ces prêts et a émis cinq catégories de titres de créances aux investisseurs dont les échéances allaient jusqu'à 85 mois. Les titres de créances ont été achetés par des banques locales, l'organisation faîtière Corporación Financiera Nacional, des fonds de pension nationaux et des VIM. À la suite du succès remporté par ce programme, la banque a émis 30 millions d'USD entre 2011 et 2012 dans le cadre d'une autre opération de titrisation.

Source : extrait de www.microcapital.org.

techniques de gestion du risque de crédit fiables, qui disposent d'un portefeuille performant et qui ont fait preuve de bonnes pratiques en matière des prêts devraient se tourner vers la titrisation. L'encadré 16.11 met en évidence les principales opérations de titrisation dans le domaine du microcrédit.

Le capital-investissement

Dans le capital-investissement, un investisseur rentre dans le capital de sociétés qui ont besoin de capitaux propres, ce qui se traduit par la détention d'actions, qui correspondent à des titres de propriété d'un prestataire de services financiers et représentent une créance sur ses actifs proportionnelle à la classe d'actions détenues. La participation initiale, ou capital social, est souvent assurée par des ONG ou des investisseurs locaux, des réseaux internationaux (soit des ONG, soit des sociétés holding) et/ou des agences multilatérales et/ou des IFD. Les fonds propres des coopératives proviennent des membres (déposants, qui en ouvrant un compte auprès de la coopérative contribuent également à son capital par l'achat d'actions). Les IFD jouent un rôle actif en fournissant du capital-investissement à de nombreux fournisseurs, tandis que les fonds de capital-risque sont devenus des participants de plus en plus actifs. Il est important de noter que bien que les ONG disposent également des capitaux propres (la différence entre leurs actifs et passifs), il ne s'agit pas de titres de propriété au sens propre du terme, étant donné qu'une ONG ne peut pas être détenue. Il s'agit des capitaux propres constitués des dons fournis par des bailleurs de fonds privés et/ou publics qui peuvent, ou pas, être éventuellement convertis en actions en transformant l'ONG en société à but lucratif.

En de rares occasions, certains fournisseurs ont pu offrir à leurs clients la possibilité de devenir actionnaires en leur proposant d'acheter des titres.

Un placement privé peut être un outil innovant pour promouvoir la participation des clients au capital. La Family Bank du Kenya, une institution financière engagée à servir le segment inférieur du marché bancaire par le biais de services de microfinance et des produits bancaires par téléphonie mobile, a émis en 2008 un placement privé en vendant des participations à ses clients du secteur de la microfinance, lesquels détiennent à présent les actions de « leur » banque. La banque a accueilli plus de 7 000 nouveaux actionnaires et a levé plus de 500 millions de KES (5,6 millions d'USD) par le biais de cette opération.

En tant que propriétaires, les actionnaires supportent le plus haut niveau de risque et sont les derniers à être payés en cas de faillite de l'institution. Mais ce niveau élevé de risque entraîne également des rendements plus élevés. Contrairement à la dette, dont le rendement est souvent fixe, les propriétaires d'actions peuvent obtenir des rendements illimités sous forme de *dividendes* ou de plus-values à la revente de leurs actions. Le résultat réalisé par le fournisseur est mis en réserve et vient augmenter le montant de capitaux propres inscrits au bilan ou est distribué sous forme de dividendes aux actionnaires.

Tout comme la dette, les placements en actions sont réalisés par le biais de placements privés ou de l'émission publique (figure 16.2). Une offre publique est une émission de titres proposée aux investisseurs institutionnels et individuels par le biais d'une société de courtage, telle qu'une bourse. Une opération dans laquelle une institution mobilise des fonds pour la première fois sur un marché des capitaux est appelée une offre publique initiale. Pour les investisseurs ayant investi dans une institution dans les premiers stades de son développement, une offre publique initiale constitue le principal moyen de quitter ou de liquider une partie de leur investissement. Il s'agit également pour les prestataires de services financiers d'une opportunité de lever des fonds supplémentaires auprès du public et d'attirer ainsi un groupe beaucoup plus diversifié d'investisseurs potentiels. Cela permet aux fournisseurs de lever des capitaux, de gagner en visibilité sur le marché et, potentiellement, de viser ou d'atteindre une liquidité des titres émis en fonction du niveau d'activité du marché secondaire sur un marché donné (Women's World Banking, 2006). S'agissant d'un phénomène relativement nouveau dans le domaine de la microfinance, les introductions en bourse ont soulevé un vif intérêt de la part de différentes parties prenantes (voir encadré 16.12).

Il existe deux classes principales d'actions : les *actions ordinaires* et les *actions privilégiées*. Les actions ordinaires sont des parts de la propriété qui confèrent aux actionnaires des droits de vote. En cas de liquidation d'un fournisseur, les déposants, des créanciers privilégiés, des créanciers simples (ou chirographaires) et les actionnaires privilégiés ont la priorité sur des détenteurs d'actions ordinaires, dans cet ordre. Les actions privilégiées sont des titres de propriété assortis de droits préférentiels par rapport aux actions

Figure 16.2 – *Les trois principales étapes du lancement de grandes émissions publiques*

Origination	• L'origination est la première étape dans le processus de distribution des titres sur le marché primaire ; • L'origination débute lorsque l'emprunteur donne l'autorisation à une banque d'investissement de structurer et gérer une nouvelle émission pour son compte ; • La banque achète les obligations émises par l'emprunteur et les distribue aux investisseurs, c'est le processus dit de « souscription » ; • De cette manière, l'émetteur évite le risque de se retrouver avec des titres invendus.
Syndication	• Le courtier a rarement les ressources pour souscrire à l'entièreté de l'émission ; • Pour cette raison, il peut décider de syndiquer l'opération avec d'autres banques d'investissement ou d'autres maisons d'émission pour partager le risque ; • Ce processus est désigné sous le terme de « syndication » ; • Le jour de l'annonce par l'émetteur de l'émission de titres, la banque dirigeant l'émission invite d'autres banques et maisons de titres à se joindre à l'opération de syndication.
Distribution	• Après la date de *closing* (échéance de la souscription), les titres émis sont distribués aux institutions ayant participé à la syndication ; • Une information officielle est souvent publiée dans les principaux journaux financiers, pour annoncer l'émission effectuée en syndication ; • Après que les titres émis aient été distribués aux participants à l'opération de syndication, ces derniers commencent la vente des titres auprès de leur clientèle.

Source : Women's World Banking, 2006.

Encadré 16.12

L'accès aux marchés financiers

Bien que de nombreux prestataires de services financiers aient émis des obligations, en décembre 2011, seuls trois fournisseurs de microfinance avaient été cotés sur les marchés boursiers : Compartamos au Mexique, Equity Bank au Kenya et SKS en Inde. Les introductions en bourse de SKS et Compartamos, qui étaient tous deux sursouscrits environ 13 fois, et ont attiré un vif intérêt non seulement de la part d'acteurs publics et privés du secteur de la microfinance, mais aussi du public en général.

Certains partisans soutiennent que les introductions en bourse offrent une source de financement cruciale qui peut aider des organisations de microfinance à devenir complètement commerciales et à réaliser des économies d'échelle, ce qui, *in fine*, augmente le volume et permet d'atteindre davantage de personnes non bancarisées. De nombreux partisans indiquent également que les introductions en bourse constituent une démonstration ultime du potentiel commercial du modèle de la microfinance. La perspective d'introductions en bourse a suscité un vif intérêt des pays où le secteur de la microfinance est important, tels que le Bangladesh, le Mexique, le Kenya et l'Inde, ainsi que des sociétés de capital-risque qui se sont récemment intéressées au secteur.

Des critiques, issus d'un ensemble diversifié de parties prenantes, y compris des ONG, des prestataires de fonds financiers, des membres de la société civile et des militants de la protection des consommateurs, voient cependant les introductions en bourse comme un outil qui favorise la dérive de la mission des acteurs cotés car elles attirent des parties prenantes dont les objectifs sont très variés et offrent aux investisseurs la possibilité d'encaisser les bénéfices générés. Les critiques font valoir que les introductions en bourse ne contribuent à la prospérité que de très peu de personnes et que, dans l'ensemble, elles font la promotion d'un modèle institutionnel qui va à l'encontre de la mission de la microfinance au sens large en termes de lutte contre les vulnérabilités et d'extension de l'accès aux services financiers aux pauvres.

Une autre question qui fait débat au sujet des introductions en bourse concerne le fait de savoir si elles se font à un niveau de prix qui est celui de la valeur intrinsèque des sociétés cotées ou si le manque de capacité sur le marché fait grimper les cours. Les critiques soulignent que les fortes valorisations à la fois de SKS et de Compartamos ne correspondaient pas à celle de leurs pairs sur le marché au moment de leurs introductions en bourse respectives. Dans les marchés émergents, les banques sont évaluées à trois fois la valeur comptable moyenne, bien que les institutions financières qui servent les clients à faible revenu se négocient à 2,6 fois la valeur comptable. SKS, par contre, a été évalué à 6,7 fois sa valeur comptable après émission et à 40 fois le montant de bénéfices de la société au cours de l'exercice 2010. Au moment de son entrée en bourse, Compartamos a été évalué à 13 fois sa valeur comptable et à 27 fois son résultat historique.

Une autre préoccupation majeure concerne la pression que les investisseurs payant un tel niveau de prix pourraient exercer sur la direction pour la pousser à accroître la rentabilité, au détriment des intérêts des clients et de la viabilité de l'entreprise à long terme. Les intérêts à court terme et axés sur les profits peuvent être contradictoires avec les intérêts à long terme des clients, notamment en ce qui concerne l'accès aux produits financiers abordables et accessibles.

Sources : Reille, 2010 ; Women's World Banking, 2006.

ordinaires en ce qui concerne les dividendes et la liquidation. Les actions privilégiées peuvent être assorties de droits de vote ou non et donnent généralement droit au paiement de dividendes à un taux déterminé.

La structure de l'actionnariat d'un fournisseur peut être constituée d'actionnaires majoritaires et minoritaires. L'actionnaire majoritaire est généralement le promoteur ou l'opérateur principal. Le promoteur est responsable de la réussite opérationnelle et financière de l'institution. Les actionnaires minoritaires détiennent moins de 50 % de l'actionnariat de l'institution, et souvent moins de 20 %. Généralement, les actionnaires majoritaires jouent également un rôle actif dans la gouvernance et exigent souvent un ou plusieurs sièges au conseil d'administration (en fonction des parts qu'ils détiennent dans la société), des droits de vote concernant les décisions du conseil d'administration et d'autres privilèges.

Le risque de sortie constitue l'un des risques les plus importants pour les investisseurs en capital-investissement. Une fois qu'un investisseur détient des parts d'un fournisseur, la seule façon de liquider l'investissement est de trouver un acheteur. Bien que le marché de la microfinance soit de plus en plus diversifié et international, la grande majorité des investissements vont vers des entreprises privées non cotées et, en tant que tels, les placements en actions ne sont pas très liquides. Parmi les mécanismes de sortie du capital figurent les ventes de gré à gré à un autre investisseur ou fournisseur, la vente d'actions par le biais du marché des capitaux ou l'activation d'une option de vente prédéfinie.

L'existence d'une *option de vente* préétablie suppose une négociation au moment de l'investissement initial pour prévoir une clause de sortie. Une option de vente donne le droit unilatéral de vendre des actions détenues dans le capital d'un fournisseur à un acheteur désigné à l'avance, en vertu de modalités prédéfinies. Inversement, une *option d'achat* désigne le droit d'acheter des actions d'un fournisseur selon une formule ou à un prix préétablis. Parfois, les bailleurs de fonds souhaitent devenir actionnaires. Dans ce cas, un taux d'intérêt (coupon) inférieur est parfois négocié en contrepartie de bons de souscription. Les bons de souscription sont essentiellement des options d'achat, généralement émis de pair avec un autre instrument financier et conférant le droit, mais non l'obligation, d'acheter des actions à un cours fixé par avance et dans un délai déterminé.

Pratiques d'investissement responsable

La forte croissance du financement des prestataires de services financiers au cours de la dernière décennie et la diversification des types de bailleurs de fonds dans le secteur ont poussé de nombreux participants du secteur à élaborer des principes et meilleures pratiques en vue de préserver un système financier sain, viable et inclusif. Cette démarche est dictée par les préoccupations quant à la concentration excessive et le surendettement : si les bailleurs de fonds s'adressent au même petit nombre de fournisseurs

rentables ou à certaines régions spécifiques, plus faciles d'accès, ces fournisseurs ou régions courent le risque de ne pas être en mesure de prêter eux-mêmes de manière soutenable, ce qui peut ainsi mener à des situations de surendettement de leurs propres clients. Il existe par ailleurs d'autres préoccupations, liées notamment à des questions de transparence dans la tarification des prêts et d'autres questions en matière de protection des clients.

De nombreuses initiatives en la matière ont vu le jour au cours des dernières années, y compris les Principes pour l'investissement responsable des Nations Unies [1] et les Principes pour les investisseurs en finance inclusive. Des principes directeurs ont également été mis en place par l'International Association of Microfinance Investors pour protéger les créanciers et les autres parties prenantes lorsqu'un fournisseur est en défaut de paiement ou dans une situation qui est susceptible de conduire à une situation de défaut de paiement. L'idée de base qui sous-tend ces principes et lignes directrices est que le financement dans le secteur devrait être basé sur une approche responsable, qui tienne compte des intérêts des clients finaux et de la santé de l'ensemble du système. L'encadré 16.13 donne un aperçu des principes d'investissement responsable.

Encadré 16.13

Les Principes pour l'investissement responsable

Les investisseurs institutionnels qui adhèrent aux Principes pour l'investissement responsable reconnaissent être tenus d'agir dans les meilleurs intérêts de long terme des bénéficiaires de leur investissement. Dans le cadre de ce rôle fiduciaire, ils affirment leur attachement à la croyance que les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) peuvent influencer la performance de leurs portefeuilles d'investissement (à des degrés divers selon les entreprises, les secteurs, les régions, les classes d'actifs et au fil du temps). Ils reconnaissent également que l'application de ces principes pourrait permettre de mieux concilier les investisseurs avec des objectifs sociétaux plus larges. En adhérant à ces principes, les investisseurs s'engagent à respecter les six principes suivants :

1. prendre en compte les questions ESG dans leurs processus de décisions en matière d'investissement ;
2. prendre en compte les questions ESG dans leurs politiques et leurs pratiques d'actionnaires ;
3. demander aux sociétés dans lesquelles ils investissent de publier des rapports sur leurs pratiques ESG ;
4. favoriser l'acceptation et l'application des PRI auprès des gestionnaires d'actifs ;
5. travailler en partenariat avec les acteurs du secteur financier qui se sont engagés à respecter les PRI pour améliorer leur efficacité ;
6. rendre compte de leurs activités et de leurs progrès dans l'application des PRI.

Source : www.unpri.org.

1. Voir www.unpri.org/download_report/6193 (en anglais).

Notation financière et extra-financière

La prévalence et l'importance de la notation financière au sein du secteur de la microfinance ont augmenté de façon exponentielle depuis son apparition au milieu des années 1990. Utilisées principalement par les bailleurs de fonds, qu'il s'agisse de donateurs ou d'investisseurs, les notations consistent en des évaluations des risques opérationnels et financiers, et plus récemment, de la performance sociale, des institutions sur la base de méthodologies standardisées.

Les *notations d'institutions de microfinance*[1] fournissent des informations sur la viabilité à long terme et la solvabilité des institutions, grâce à une évaluation complète des risques, de la performance, de la situation du marché, de la gouvernance et des pratiques de la finance responsable. Elles permettent de mesurer la probabilité qu'a un fournisseur de rester viable, même dans le cas d'un choc externe. Elles sont fortement axées sur des questions de bonne gouvernance, sur la qualité des opérations et des systèmes d'information, et sur la conformité des décisions prises avec les objectifs sociaux énoncés et la protection des clients, considérés comme étant essentiels à la viabilité à long terme.

Une notation de la dette, ou *rating*, est produite par des agences de notation financière (Standard & Poor's, Fitch et Moody's sont les plus connues) et concerne des paramètres plus précis qu'une notation de performance générale. Les *ratings* servent à évaluer spécifiquement la capacité d'un fournisseur à satisfaire à ses obligations de crédit et le risque de défaut sur une période de temps donnée.

La méthodologie appliquée à un *rating* dans le domaine de la microfinance est la même que celle appliquée à toute institution financière, son but étant avant tout d'exprimer un avis sur le risque de défaut de l'institution à un moment donné. Bien que de nombreux acteurs du marché s'intéressent au *rating* en tant qu'évaluations objectives, réalisées par un tiers, sur la solvabilité d'un fournisseur, les investisseurs et les autorités de surveillance les font figurer parmi les exigences obligatoires permettant de se conformer à la réglementation.

Une *notation sociale* est une évaluation indépendante de la performance sociale d'une organisation qui utilise une échelle de notation normalisée (SEEP, 2006 ; voir chapitre 14). Une notation sociale permet généralement d'évaluer à la fois les risques sociaux (le risque de ne pas réaliser la mission sociale) et la performance sociale (la probabilité de contribuer à la valeur sociale). La notation sociale permet d'évaluer les pratiques, de mesurer

1. Le terme de « notation d'institution de microfinance » (en anglais, *Institutional Microfinance Rating*) a été introduit et défini dans « Global Microfinance Ratings Comparability » par Abrams (2012). M-CRIL, MicroFinanza Rating, MicroRate et Planet Rating ont tous accepté de l'adopter comme nom commun de produit de notation.

un ensemble d'indicateurs et de les comparer aux niveaux de référence et aux normes généralement acceptées. La notation sociale permet d'évaluer la façon dont les processus et les performances d'un fournisseur ont contribué à atteindre des objectifs souhaités spécifiques et fournissent une analyse du niveau global d'accès au marché et de la qualité des services fournis. Une notation sociale ne peut pas permettre de déterminer à elle seule si un fournisseur a exercé un impact social particulier. Elle peut en revanche permettre de répondre à la question de savoir si les processus mis en place par un fournisseur ont permis à l'institution de se rapprocher de la réalisation de son mandat social.

Les agences de notation conventionnelles ont tendance à évaluer la dette et la probabilité de défaut de paiement sur une base continue, en mettant à jour et en revoyant la notation à la baisse si besoin. Le calendrier des mises à jour des évaluations dans le secteur de la microfinance est plus fragmenté en revanche et les évaluations tendent à rester valables pendant une période de temps prolongée (voir encadré 16.14). La récurrence des *ratings* témoigne de la maturité du marché, les prestataires de services financiers disposant des ressources et de l'expertise leur permettant de commander des notations de façon répétée [1]. La fréquence des évaluations montre également que celles-ci sont considérées comme un outil pour améliorer la gouvernance ou motiver un changement organisationnel en vue de poursuivre les objectifs à la fois financiers et sociaux des institutions. Généralement les fournisseurs notés prennent en charge les frais de la notation, comme c'est le cas des notations effectuées dans des domaines plus classiques. Des financements ont pu être mis à la disposition de prestataires par des agences multilatérales et des institutions de financement du développement sur une base de partage des coûts pour leur permettre de réaliser leurs premières évaluations ; ce type de financement est cependant en train d'être progressivement supprimé [2]. Des évaluations des VIM et des fonds de microfinance sont également disponibles (voir encadré 16.15).

1. En 2010, les notations reçues par 34 % des 396 IMF étaient une notation récurrente (ADA et PwC Luxembourg, 2011, p. 29).

2. En mai 2001, la Banque interaméricaine de développement (BID) et CGAP ont lancé une initiative conjointe de Fonds de notation et d'évaluation en microfinance (Microfinance Rating and Assessment Fund). Ce fonds de notation a été rejoint par la suite par l'Union européenne en janvier 2005. En février 2009, le VIM de la Banque interaméricaine de développement et de la Banque de développement de l'Amérique latine (CAF) a lancé le fonds de notation Rating Fund II. Voir www.ratingfund2.org (n'existe plus).

Encadré 16.14

Notations d'institutions de microfinance et notations de crédit conventionnelles comparées

Depuis 1997, parmi les fournisseurs ayant fait l'objet d'une notation, la grande majorité avait opté pour des notations d'institution de microfinance plutôt que les notations de crédit conventionnelles fournies par des organismes tels que Standard and Poor's, Moody's et Fitch. La notation d'institution de microfinance est souvent plus adaptée aux IMF étant donné que les notations de crédit conventionnelles voient automatiquement d'un mauvais œil les institutions financières non réglementées dont les actifs sont très modestes (par rapport à ceux des institutions financières ou des banques traditionnelles) et les portefeuilles de prêts qui ne sont pas couverts par des sûretés ou des garanties.

Cette situation a commencé par la transformation d'un nombre croissant d'IMF en banque et les agences de notation ont développé leur propre expertise sectorielle. Les IMF qui fonctionnent comme des institutions financières réglementées et/ou puisent leur financement sur les marchés financiers locaux ou internationaux sont plus susceptibles d'utiliser des notations de crédit conventionnelles que des notations d'institutions de microfinance. Pour de nombreuses IMF, une notation de crédit représente une étape importante, car il s'agit d'une référence universelle lorsque l'on cherche des investissements externes sur des marchés de capitaux.

En plus de la notation des institutions, les émissions d'obligations et la titrisation font également l'objet d'une notation. Les notations des émissions sont habituellement préparées par des agences de notation traditionnelles. La notation de l'émission est importante parce qu'elle permet aux investisseurs réglementés tels que les fonds de pension et les compagnies d'assurance d'acheter des produits de placement qui répondent à certains critères de qualité d'investissement réglementaires.

Les émissions font généralement l'objet de notations à court ou à long terme, reflétant la teneur des effets émis. Des notations à long terme sont attribuées aux obligations tandis que les billets de trésorerie bénéficient de notations à court terme. Les notations à court et à long terme sont généralement étroitement liées à la notation de l'émetteur. Les notations des titrisations peuvent différer des notations des émetteurs parce qu'elles sont basées sur la qualité du portefeuille titrisé, pas sur l'émetteur lui-même.

Encadré 16.15

Notation des VIM et des fonds

Les VIM et les fonds font l'objet d'une évaluation de la même manière que les fournisseurs. L'agence luxembourgeoise de labellisation des fonds (LuxFLAG) est un organisme indépendant à but non lucratif créé en 2006 pour soutenir la microfinance et les investissements liés à des thématiques environnementales. Le label de microfinance de LuxFLAG est une garantie de qualité signifiant aux investisseurs qu'un fonds investit la majorité de ses actifs dans le secteur de la microfinance et le fait de manière transparente, responsable, pérenne et indépendante.

En partenariat avec MicroRate, LuxFlag propose également une plateforme d'analyse des fonds de microfinance en ligne, appelée Luminis. Luminis propose une analyse de données relatives à la performance, au risque, à l'impact social et à la gestion de fonds labellisés. La plateforme en ligne permet aux investisseurs de comparer gratuitement les données de base et des analyses de 80 fonds de microfinance, avec un accès payant aux profils complets des fonds et à des rapports d'analyse.

CGAP et les Principes pour l'investissement responsable des Nations Unies, un réseau d'investisseurs internationaux, ont établi en 2010 des critères pour mesurer les performances financières des fonds d'investissement en microfinance. Parmi ces critères figurent : l'environnement (compensation des émissions de carbone, règles d'exclusion sur des motifs environnementaux, exposition aux catastrophes naturelles) ; l'aspect social (montant moyen des prêts, principes de protection des clients, étendue des services, pourcentage de prêts à la consommation, pourcentage d'emprunteurs de sexe féminin ou venant de zones rurales, pourcentage d'activité relatif à la santé, l'éducation ou encore à l'autonomisation des femmes) ; et la gouvernance (reporting, formation du personnel, politiques de responsabilité sociale de l'institution de crédit, politiques de lutte contre la corruption, mesures de protection des lanceurs d'alerte, nombre de sièges aux conseils d'administration des sociétés détenues).

Sources : www.luxflag.org, www.microcapital.org et www.CGAP.org.

Références et lectures supplémentaires

*Principaux ouvrages pour les lectures supplémentaires.

*Abrams J. (2012), « Global Microfinance Ratings Comparability », Multilateral Investment Fund (MIF), Member of IDB Group, Washington.

ADA et PwC Luxembourg (2011), « Microfinance Rating Market Review 2011 », ADA et PwC Luxembourg, Luxembourg.

CBCB (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire) (2006), « International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework Comprehensive Version », CBCB, Basel, juin.

Burand D. (2009), « Microfinance Managers Consider Online Funding: Is It Finance, Marketing, or Something Else Entirely? », CGAP, Washington.

CGAP (2009a), « Focus on Deposits and Consumer Protection: A Silver Lining to the Crisis? », article basé sur un podcast avec Littlefield E., CGAP, Washington, 28 mai.

CGAP (2009b), « Microfinance Funds Continue to Grow Despite the Crisis », CGAP, Washington.

CGAP (2009c), « MIV Performance and Prospects: Highlights from the CGAP 2009 MIV Benchmark Survey », CGAP, Washington.

CGAP (2011), « 2010 MIV Survey Report », CGAP, Washington, décembre.

CGAP (2012), « 2011 Sub-Saharan Africa Regional Snapshot », CGAP, Washington, février.

Dieckmann R. (2007), « Microfinance: An Emerging Investment Opportunity: Uniting Social Investment and Financial Returns », Deutsche Bank Research, New York, 19 décembre.

DiLeo P. et Fitzherbert D. (2007), « The Investment Opportunity in Microfinance: An Overview of Current Trends and Issues », Grassroots Capital Management, New York.

Duflos E. et El-Zoghbi M. (2010), « Apexes: An Important Source of Local Funding », CGAP, Washington, mars.

*El-Zoghbi M., Gahwiler B. et Lauer K. (2011), « Cross-border Funding of Microfinance », Focus Note, n° 70, CGAP, Washington, avril.

Forster S., Duflos E. et Rosenberg R. (2012), « A New Look at Microfinance Apexes », Focus Note, n° 80, CGAP, Washington, juin.

Freireich J. et Fulton K. (2009), « Investing for Social and Environmental Impact: Executive Summary », Monitor Institute, Cambridge, MA.

Gahwiler B. et Negre A. (2011), « Trends in Cross-Border Funding », CGAP Brief, CGAP, Washington, décembre.

*Goodman P. (2007), « Microfinance Investment Funds: Objectives, Players, Potential » *in* Matthäus-Maier I. et von Pischke J.-D. (dir.), *Microfinance Investment Funds: Leveraging Private Capital for Economic Growth and Poverty Reduction*, p. 11-46, Springer, Berlin.

Harford T. (2008), « The Battle for the Soul of Microfinance », *Financial Times*, 6 décembre.

Ivory G. et Abrams J. (2007), « The Market for Microfinance Foreign Investment: Opportunities and Challenges » *in* Matthäus-Maier I. et von Pischke J.-D. (dir.), *Microfinance Investment Funds: Leveraging Private Capital for Economic Growth and Poverty Reduction*, p. 47-65, Springer, Berlin.

Ledgerwood J. et White V. (2006), *Transforming Microfinance Institutions: Providing Full Financial Services to the Poor*, Banque mondiale, Washington.

Mahmood, A. (2009), *Social Investment Matters*, Deutsche Bank, New York.

Market Data et Peer Group Analysis (2010), « 2010 MIV Benchmark Survey », CGAP, Washington, août.

Matthäus-Maier I. et von Pischke P.-J. (dir.) (2006), *Microfinance Investment Funds: Leveraging Private Capital for Economic Growth and Poverty Reduction*, Springer, Berlin.

McKay C. et Martinez M. (2011), « Emerging Lessons of Public Funders in Branchless Banking », CGAP, Washington.

MicroRate (2011), « The State of the Practice 2011: MicroRate's 6th Annual Survey and Analysis of MIVs », MicroRate, Arlington.

*MicroRate (2012), « Microfinance Investment: A Primer », MicroRate, Arlington.

Miller-Sanabria T. et Narita T. (2008), « MIF Retrospectives Investing in Microfinance: Making Money, Making a Difference », Multilateral Investment Fund, Washington.

Platteau S. et Siewertsen H. (2009), « Trends in Microfinance: 2010–2015 », Triodos Facet, Bunnik, Pays-Bas.

Portocarrero Maisch F., Tarazona Soria A. et Westley G. (2006), « How Should Microfinance Institutions Best Fund Themselves? », Sustainable Development Department Best Practices Series, Inter-American Development Bank (IADB) (Banque interaméricaine de développement), Washington.

Puillot R. (2007), « Governance, Transparency et Accountability in the FSP Industry » *in* Matthäus-Maier I. et von Pischke J.-D. (éd.), *Microfinance Investment Funds: Leveraging Private Capital for Economic Growth and Poverty Reduction*, p. 147-174, Springer, Berlin.

Reille X. (2010), « SKS IPO Success and Excess », billet de blog, CGAP, Washington, 11 août 2010 – http://microfinance.cgap.org/2010/08/11/sks-ipo-success-and-excess/.

Reille X. et Forster S. (2008), « Foreign Capital Investment in Microfinance: Balancing Social and Financial Returns », Report, n° 44, CGAP, Washington.

*Reille X., Forster S. et Rozas D. (2011), « Foreign Capital Investment in Microfinance: Reassessing Financial and Social Returns », Focus Note, n° 71, CGAP, Washington.

Responsible Investor (2012), « How One of Switzerland's Largest Pension Schemes Invested CHF130m into Microfinance », 14 mars.

Saltuk Y., Bouri A. et Leung C. (2011), « Insight into the Impact Investment Market », J. P. Morgan Social Finance et Global Impact Investing Network, J. P. Morgan, New York, 14 décembre.

Sapundzhieva R. (2011), « Funding Microfinance – A Focus on Debt Financing », Microfinance Information eXchange, Washington, novembre.

SEEP Network (2006), « SEEP Network Social Performance Glossary », Social Performance Working Group, SEEP Network, Washington, octobre.

Stauffenberg D. et Rozas D. (2011), « Role Reversal Revisited: Are Public Development Institutions *Still* Crowding Out Private Investment in Microfinance? », MicroRate, Washington.

Symbiotics (2011), « 2011 MIV Survey Report: Market Data & Peer Group Analysis », Symbiotics, Genève, août.

*Women's World Banking (2006), « Women's World Banking Capital Markets Guide for Microfinance Institutions (MFIs) », Women's World Banking, New York, novembre.

Chapitre 17

Le cadre réglementaire

Kate LAUER et Stefan STASCHEN

Le chapitre 3, intitulé « Le rôle de l'État et des fournisseurs de services financiers dans l'inclusion financière », aborde le rôle des décideurs politiques dans l'inclusion financière et celui des États en tant qu'autorités définissant les règles. Venant compléter cette première « vue d'en haut », ce chapitre-ci est plus technique et s'intéresse aux tenants et aux aboutissants de la réglementation, c'est-à-dire des règles qui régissent le système financier et ses différents acteurs. Il sera utile aux décideurs politiques qui ne connaissent pas le domaine de la microfinance, aux praticiens qui souhaitent mieux comprendre le fonctionnement de la réglementation, ainsi qu'à d'autres intervenants qui souhaitent comprendre comment les règles formelles affectent l'écosystème financier mais comment celles-ci peuvent également contribuer à mettre les marchés au service des pauvres.

Définitions et analyse générale

Le cadre réglementaire : le terme de « cadre réglementaire » (ou de réglementation) est utilisé dans le présent ouvrage pour désigner différents types de proclamations et de décisions juridiques formelles (jurisprudence), publiées ou autrement rendues publiques par le gouvernement. Le terme inclut le droit primaire (c'est-à-dire les lois adoptées par le pouvoir législatif), le droit dérivé (c'est-à-dire les circulaires, règlements ou directives publiés ou adoptés par le pouvoir législatif), les arrêtés, déclarations, décrets et autres textes et publications similaires. Le droit primaire désigne généralement une autorité publique qu'il autorise à adopter des actes de droit dérivé. Le droit bancaire peut ainsi désigner une banque

centrale comme autorité régissant le secteur bancaire tandis qu'une loi sur la microfinance désigne une autorité financière spécialisée comme organe régulateur des institutions de microfinance (IMF). Le droit primaire ne peut généralement être modifié que par le législateur, alors que le droit secondaire (les règlements, par exemple) peut être modifié par l'autorité réglementaire. Certains éléments de la réglementation sont opposables devant les tribunaux par des personnes physiques, d'autres uniquement par un organisme public.

De nombreux domaines du droit et de la réglementation ont un impact sur les services financiers, les fournisseurs de services financiers et leurs clients : le droit bancaire (primaire et dérivé) s'applique aux banques et parfois à d'autres institutions de dépôt (auquel cas, on parle parfois de loi sur les institutions financières, par exemple) ; le droit associatif est souvent pertinent pour les IMF ayant le statut d'organisations non gouvernementales (ONG) ; les coopératives financières font souvent l'objet d'une loi spécifique sur les coopératives, bien que, dans certains pays, elles puissent également faire l'objet d'une loi spécifique, par exemple une loi sur les institutions financières non bancaires ; le droit des assurances régit les compagnies d'assurance ; les lois sur le crédit-bail régissent les sociétés de crédit-bail ; les codes de commerce ou le droit des sociétés régissent généralement les entités financières à but lucratif ainsi que les entreprises à but non lucratif (quand leur existence est prévue par la loi) ; les lois sur les systèmes de paiement régissent généralement l'infrastructure de paiement (et peuvent également couvrir les prestataires de services de paiement et les émetteurs de monnaie électronique, soit directement, soit par le biais des règlements adoptés en vertu de ces lois). Dans l'idéal, il existe également une réglementation en matière de protection des consommateurs de services financiers s'appliquant à l'ensemble des prestataires de services financiers. Parmi d'autres domaines du droit, susceptibles d'être pertinents pour les fournisseurs de services financiers, figurent enfin : le droit de la concurrence ; les dispositifs de lutte contre le blanchiment d'argent et de lutte contre le financement du terrorisme (LCB/FT) ; le droit des faillites ; les lois en matière de marchés de capitaux ; le droit foncier ; ou encore, les lois sur l'investissement extérieur. L'environnement réglementaire peut avoir un impact significatif sur les modèles de prestation de services financiers d'un pays et sur la possibilité d'y développer des approches innovantes.

L'enregistrement et l'octroi de licences/agréments : pour qu'il y ait enregistrement, il faut généralement déclarer certaines informations de base auprès d'un organisme public agissant comme registre officiel (par exemple, un greffe ou une agence de coopération). Les informations de base comprennent le nom, l'adresse du demandeur et les documents constitutifs (par exemple, les statuts et les règlements administratifs) et parfois les noms des fondateurs ou des propriétaires, des cadres supérieurs et des membres du conseil d'administration.

Un agrément ou licence peut être exigé pour avoir le droit d'exercer un type particulier d'activité. (Certaines juridictions utilisent le terme d'« agrément » au lieu de celui de « licence »). Les banques et autres institutions de dépôt, les émetteurs de monnaie électronique et les prestataires de services de paiement doivent détenir une licence. Dans certains pays, les institutions exerçant uniquement une activité d'octroi de crédits sont également tenues de détenir une licence ou d'être « autorisées ».

Afin d'obtenir une licence, une demande doit être déposée auprès du régulateur en charge de la surveillance ou de la supervision de ce type d'institutions. Le dépôt d'une demande implique généralement de présenter différents documents, dont un plan d'affaires sur trois ou cinq ans, les politiques et les procédures opérationnelles, la preuve que les dirigeants, les membres du conseil d'administration et les actionnaires majoritaires (c'est-à-dire ceux qui détiennent une participation excédant un pourcentage déterminé) répondent aux critères d'aptitude et d'honorabilité, ainsi qu'une preuve de respect de l'exigence de capital minimum réglementaire. Dans certains cas, des fonds doivent être déposés au moment de la demande. Les demandeurs de licences bancaires ou assimilées doivent parfois prouver qu'ils répondent aux exigences suivantes : politiques et procédures en matière de gestion des risques bien conçues et appliquées ; présence d'une fonction audit performante ; succursales sécurisées ; plans de contingence ; actionnariat diversifié ; système adéquat de services bancaires de base et autres exigences technologiques remplies. Dans certains pays, une institution détenant une licence peut être tenue de postuler pour des licences supplémentaires pour avoir le droit d'exercer certaines activités (par exemple, des opérations de change).

La supervision : dans le contexte des institutions financières, le terme de « supervision » est le plus souvent utilisé pour faire référence à une supervision prudentielle des banques et autres institutions de dépôts, mais peut aussi concerner la supervision des institutions non bancaires, et notamment des émetteurs non bancaires de monnaie électronique et les prestataires de services de paiement. L'objectif principal de la supervision bancaire (ou prudentielle) est de promouvoir la sécurité et la solidité des banques et du système bancaire [1]. Cela ne signifie pas empêcher la faillite des banques, mais plutôt de réduire la « probabilité et l'impact d'une faillite bancaire [2] ». Une supervision efficace est essentielle pour assurer un bon fonctionnement du secteur financier. Lorsqu'un prestataire est soumis à une supervision prudentielle, cela signifie qu'un organisme public doit s'assurer que les risques pris par l'institution (et, concernant les banques et autres institutions de dépôt, les risques pris avec les dépôts du public) ne sont pas exposés à des risques indus de pertes.

1. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2011), § 16, p. 4.

2. Cela implique de travailler avec les autorités de résolution bancaire de sorte que tout défaut de paiement soit géré de manière ordonnée. *Ibid.*, § 16, p. 4.

La supervision des établissements financiers comprend généralement les fonctions d'octroi des licences, d'examen continu des rapports et des opérations des institutions (qui constitue une partie de la supervision hors site et peut permettre d'éclairer certaines décisions de supervision *in situ*, notamment concernant le fait de décider si le superviseur doit, ou non, exercer une surveillance *in situ* d'un établissement particulier), la publication de directives contraignantes et la prise de mesures correctives, l'administration provisoire ou la fermeture obligatoire d'institutions.

L'autorité de supervision peut documenter en détail les tâches à effectuer et les mesures spécifiques à adopter par les superviseurs qu'elle emploie. Ces documents sont mis à la disposition du public ou pas. Certaines autorités de supervision privilégient une relation directe avec les acteurs du marché, ce qui implique d'avoir une compréhension approfondie du secteur en question et des entreprises qui le composent, de leurs activités et des risques auxquels celles-ci s'exposent. D'autres organismes de surveillance s'appuient sur les rapports et l'analyse informatique. Certains organismes de surveillance maintiennent une relation directe uniquement avec les fournisseurs qui présentent un risque systémique.

Les deux méthodes les plus courantes d'organisation de la surveillance des institutions financières sont : (1) l'approche unifiée ou intégrée, dans le cadre de laquelle un superviseur gère à la fois la réglementation et la surveillance prudentielle et la réglementation sur la conduite des affaires ; et (2) une approche à deux pôles, dans le cadre de laquelle un organisme gouvernemental est responsable de la réglementation prudentielle et de la supervision et un autre organisme est responsable de la réglementation de la conduite des affaires. En général, une supervision unique permet d'acquérir « sous un même toit » les connaissances et la compréhension nécessaires, mais cette approche fait l'objet de critiques car elle manque de rigueur en ce qui concerne la réglementation prudentielle. Une structure à deux pôles permet une surveillance prudentielle plus intense et plus concentrée (au moins en théorie), mais une telle approche a pour inconvénient de parfois poser des problèmes de coordination et de communication entre les deux entités réglementaires (en notant, ceci dit, que ce problème peut se retrouver entre deux départements d'une même entité réglementaire).

L'autodiscipline et la supervision déléguée : l'autodiscipline et la supervision déléguée consistent à confier la surveillance à un organisme non public. Dans le cas de l'autodiscipline, il peut s'agir d'une association de prestataires de services financiers ; les « règles » appliquées peuvent être une charte rédigée par les membres ou un code de conduite régissant le secteur (voir chapitre 3). Bien que, vu de l'extérieur, l'autodiscipline soit préférable à l'absence de réglementation ou de supervision, il est souvent difficile d'établir un système qui soit libre de toute influence et qui soit contraignant ; une autorité réglementaire est quant à elle à même de contraindre les membres à respecter les normes, même des membres influents.

En cas de délégation du pouvoir de supervision, l'autorité chargée de celle-ci peut être un organisme public ou une entité non gouvernementale (par exemple, une institution faîtière) déjà en place ou spécialement créée dans le but de superviser une catégorie spécifique de prestataires de services financiers. Par rapport à l'autodiscipline, la délégation du pouvoir de supervision peut avoir un avantage en termes de pouvoir d'exécution, surtout si l'entité chargée du pouvoir en question conserve la responsabilité en dernier ressort de l'efficacité de la supervision. S'il se pose moins de problèmes d'influences indues qu'en cas de délégation de pouvoirs, il subsiste des problèmes à la fois en termes de compétence (aussi bien du délégant que du délégataire) et de financement. Il s'agit là d'un domaine dans lequel l'appui temporaire au développement de la compétence de la capacité de la part des bailleurs des fonds peut s'avérer essentiel.

Justification et objectifs du système réglementaire

Le fait de soumettre des acteurs du marché à une réglementation doit se justifier de façon claire, de préférence s'appuyant sur la théorie des défaillances du marché. Bien qu'une expérience substantielle ait déjà été acquise à ce jour en matière de réglementation de la microfinance, il n'existe clairement pas d'approche unique « prête à appliquer ». Dans la plupart des pays, le secteur des services financiers fait partie de ceux qui sont les plus fortement réglementés. Pourquoi est-ce le cas, alors que la plupart des pays souscrivent aux principes de l'économie de marché ? En d'autres termes, quelle est la justification économique ou la raison d'être de la réglementation ? En théorie économique, le secteur financier est soumis à des *défaillances de marché*, ce qui justifie des interventions de l'État revêtant la forme de réglementation – l'intérêt général justifierait ainsi la mise en œuvre de réglementations [1].

Les plus graves défaillances de marché qui justifient la mise en place d'éléments de réglementation sont le résultat des asymétries d'information et d'externalités :

- Les asymétries d'information dans la mobilisation de dépôts ont pour effet un manque d'incitations pour les déposants ainsi que le manque de moyens de contrôle suffisants sur l'utilisation de leurs fonds par l'institution qui en a la gestion. Dans ce contexte, un organisme de réglementation fonctionne comme une entité chargée de surveiller le prestataire de services financiers au nom des déposants, à moindre coût et de manière plus efficace.

1. Cette vision de la réglementation comme ayant un caractère d'intérêt général (et non pas aux intérêts privés) part du principe que la réglementation profite à la société dans son ensemble et n'est pas destinée à servir uniquement des groupes d'intérêts. Voir par exemple Barth *et al.* (2006). Concernant les défaillances du marché en microfinance, voir Staschen (2010).

• Dans le cadre des prêts, les emprunteurs détiennent des informations plus pointues sur leur capacité et leur volonté de rembourser et d'utiliser les fonds empruntés, ce qui rend la sélection des clients les plus solvables difficile pour le prestataire de services financiers. Cela peut potentiellement aboutir à un rationnement du crédit.

• Dans le cas des assurances, les asymétries d'information sont encore une fois dues à la complexité de l'activité et à l'incapacité des clients d'évaluer la viabilité de l'assureur. Une réglementation visant à réduire le risque de défaillance de l'assureur revêt une importance particulière étant donné la vulnérabilité spécifique du client : si l'assureur ne parvient pas à honorer le contrat, le client subira la perte au moment où lui, ou ses bénéficiaires, aura le plus besoin des prestations de l'assurance.

• En l'absence de toute réglementation, les systèmes de paiement favorisent généralement les pionniers, ce qui peut conduire à l'exclusion de concurrents qui peuvent potentiellement servir des populations plus larges et proposer des mécanismes de paiement plus efficaces et efficients. Une réglementation est également nécessaire pour tenir compte du risque qui résulterait du défaut d'exécution par l'un des participants du système (c'est-à-dire le défaut d'honorer ses obligations et payer aux autres participants les sommes qui leur sont dues), que ce soit à la suite d'une défaillance opérationnelle ou d'un manquement aux obligations contractuelles.

• Les externalités négatives entraînent le risque d'une « ruée sur les banques » (de nombreux déposants retirant leurs fonds en même temps), ce qui peut entraîner la détérioration d'institutions saines par ailleurs et un effet de contagion conduisant à une panique dans tout le système (risque systémique).

La réglementation a pour objectif soit d'éliminer directement ces défaillances de marché (en imposant par exemple des exigences de publicité de l'information pouvant atténuer les problèmes d'information), soit d'atténuer les conséquences négatives des défaillances de marché (par exemple, en protégeant les clients). Dans le cadre de la réglementation financière, la charge de la preuve doit toujours incomber à celui qui établit les règles. Une intervention réglementaire est justifiée uniquement s'il existe une raison économique claire pour la mettre en œuvre.

Le tableau 17.1 résume les principaux objectifs en matière de réglementation des services financiers destinés aux pauvres. Chacun des objectifs est fondé sur un motif économique en faveur d'une réglementation et peut être traité par un type spécifique de réglementation. Les types de réglementation de la microfinance les plus débattus sont la réglementation prudentielle, qui concerne la sécurité et la solidité des institutions financières, et la réglementation relative à la conduite des affaires, qui met l'accent sur la façon dont les prestataires de services financiers doivent gérer les opérations dans le cadre de relations avec leurs clients (voir notamment Christen *et al.*, 2012). Le terme d'« habilitant » vient souvent qualifier une loi/réglementation/mesure qui vient améliorer l'accès au financement,

Tableau 17.1. – *Objectifs réglementaires de la microfinance*

Objectif recherché	Principales raisons justifiant l'inclusion de cet objectif	Type et portée de réglementation	Exemples de mesures réglementaires
Promouvoir des prestataires de services financiers sûrs et solides	Des problèmes d'information dans l'activité de dépôts et de prêt et des externalités négatives affectent la sécurité et la solidité des fournisseurs	*Réglementation prudentielle* nécessaire uniquement pour les institutions acceptant les dépôts	Exigences en matière de capital, de liquidité et de provisionnement ; normes de gestion et de gouvernance
Se prémunir contre le risque systémique	Le risque de contagion qui touche les institutions de crédit en raison d'externalités négatives est réel et concerne à la fois les institutions acceptant les dépôts et, dans une moindre mesure, les institutions financières octroyant uniquement des crédits	*Réglementation systémique* principalement pour les institutions acceptant les dépôts	Prêteur en dernier ressort ; assurance-dépôts ; surveillance des systèmes de paiement
Établir un marché concurrentiel	La réglementation comporte le risque de dresser des barrières à l'entrée et les institutions de crédit pourraient bénéficier de positions dominantes sur le marché quand ils opèrent sur des marchés non saturés	*Réglementation sur la concurrence* compte tenu du potentiel du marché dans certains endroits et des barrières à l'entrée nouvellement créés	Règles en matière de fusions et d'acquisitions, d'interopérabilité, dispositions anticartels et anticollusion
Protéger les clients	Les conséquences négatives de défaillances du marché peuvent porter préjudice aux clients emprunteurs et épargnants	*Réglementation sur la conduite des affaires* pour tous les types d'institutions financières	Règles en matière d'information et de traitement équitable ; mécanismes de recours
Améliorer l'accès	Les coûts de transaction, les problèmes d'information et les externalités ainsi que la réglementation elle-même sont autant de raisons qui limitent l'accès	*Réglementation habilitante* pour tous les types d'institutions financières	Élimination des obstacles existants ; ajustement des normes pour mieux correspondre à la microfinance

Source : adapté de Staschen, 2010, tableau 2.2.

supprimer les goulots d'étranglement et permettre la distribution des services financiers de manière sûre et rigoureuse. Les cinq objectifs de la réglementation sont soumis à des compromis (par exemple, la rigueur en matière de sécurité et la pertinence des règles contribuent à restreindre l'accès au financement) mais aussi à des relations positives (par exemple, les règles de sécurité et de bonne gestion améliorent la sécurité des dépôts des clients, contribuant ainsi à l'objectif de protection du consommateur).

La réglementation peut contribuer à repousser la « frontière d'accès au financement » au fil du temps et ainsi attirer de nouveaux clients dans le secteur financier formel (Porteous, 2006). Cependant, dans un pays où les institutions de crédit n'ont que très peu de capacités à repousser la frontière d'accès, les changements réglementaires sont susceptibles d'avoir un impact limité. La réglementation (et la surveillance) encadre principalement le développement et l'expansion du cœur du marché, c'est-à-dire des transactions entre les institutions de crédit et les bénéficiaires (par opposition à un rôle de création de marché). Les règles sont plus efficaces quand elles suivent l'évolution du marché [1].

Principes de réglementation et de supervision

Il est possible de dégager différents principes directeurs dans la conception d'un cadre réglementaire et prudentiel approprié pour aboutir à un secteur financier inclusif :

• *La proportionnalité* : le principe de proportionnalité préconise une approche de la réglementation et de la supervision : (1) adaptée aux risques spécifiques d'un type d'institution de crédit, à une activité ou à un produit ; et (2) qui vise à maintenir l'équilibre entre les coûts imposés aux institutions de crédit, aux organismes de réglementation et aux bénéficiaires et les avantages qui en découlent. Cette approche peut avoir des répercussions importantes sur les différentes initiatives réglementaires et de supervision visant à fournir des services financiers aux populations pauvres, étant donné, notamment, que la plupart des règlements et des structures de contrôle existants peuvent ne pas avoir suffisamment tenu compte des besoins spécifiques des populations pauvres. Toutefois, l'évaluation des coûts et des avantages n'est pas une tâche facile et différents points de vue sont souvent avancés par les différentes parties prenantes (organismes réglementaires, institutions de crédit, bénéficiaires) concernant les risques, ainsi que la quantification des coûts et des avantages. Une évaluation d'impact réglementaire peut être un outil pratique pour la mise en œuvre de ce principe (voir encadré 17.1).

1. Dans de rares cas, la réglementation pourrait également stimuler le marché, mais seulement si elle est parfaitement adaptée aux besoins du marché. Un exemple concerne la réglementation sur les services bancaires sans agence au Pakistan, qui ont été adoptés avant qu'aucun prestataire ne lance de produits et qui ont depuis permis de créer un marché dynamique.

Encadré 17.1

L'analyse de l'impact de la réglementation

L'analyse de l'impact de la réglementation (AIR) est une méthodologie permettant de mesurer les incidences de réformes réglementaires spécifiques. Elle peut être effectuée *ex ante*, c'est-à-dire pour estimer l'impact *escompté* de la modification de la réglementation, ou *ex post*, c'est-à-dire à sa suite. Les AIR ont gagné en popularité dans les pays développés, mais gagnent également lentement du terrain dans les pays en développement (Kirkpatrick et Parker, 2007). Il s'agit d'un instrument qui peut jouer un rôle important dans la création d'un cadre réglementaire proportionnel.

Une AIR permet de mesurer l'impact d'une modification de réglementation donnée sur la réalisation des objectifs visé par celle-ci (efficacité) et le coût de la mise en œuvre de la nouvelle réglementation (efficience) (Staschen, 2010). Les modifications de réglementation peuvent avoir une large portée (par exemple, la création d'un nouveau type d'institution, telle qu'une IMF acceptant les dépôts ou un émetteur de monnaie électronique non bancaire) ou encore une portée étroite (par exemple, la modification d'une norme prudentielle spécifique). Une AIR peut servir à comparer différentes options de modification de la réglementation ou à évaluer un projet de réforme donné par rapport à une situation sans modification de la réglementation. Des indicateurs à la fois qualitatifs et quantitatifs peuvent être utilisés pour mesurer l'impact.

L'un des avantages du fait des démarches d'AIR réside dans le fait qu'elles exigent de la part des décideurs politiques qu'ils articulent clairement les objectifs des modifications réglementaires et l'impact attendu. Cela permet d'améliorer la redevabilité des régulateurs et reconnaît explicitement les coûts imposés sur le secteur.

• *La neutralité concurrentielle* : pour créer des conditions équitables, une même activité doit être soumise aux mêmes règles, quel que soit le type d'institution réglementée. Il s'agit ici davantage d'une réglementation basée sur l'activité que d'une réglementation institutionnelle. Ceci a des implications importantes car de nombreux pays ont choisi de mettre en place un cadre juridique distinct pour la microfinance, tout en autorisant les banques classiques à fournir des produits identiques ou similaires. Selon le principe de neutralité concurrentielle, les portefeuilles de microcrédit de différents types d'institutions devraient être soumis aux mêmes règles en termes de qualité des actifs et de provisionnement. Il en est de même des règles de conduite d'affaires, qui devraient également s'appliquer à tous les types d'institutions de prêts, qu'elles soient soumises aux règles prudentielles ou pas. Toutefois, la réglementation et la supervision prudentielle sont essentiellement axées sur la solvabilité des institutions, aussi, une approche institutionnelle semble dans ce cas plus appropriée. Par exemple, les exigences en matière de capital minimum visent les institutions dans leur ensemble et devraient être adaptées au profil de risque de l'ensemble de ses activités (dont peuvent faire partie des activités de microfinance).

• *La flexibilité* : l'histoire de la microfinance est principalement basée sur l'innovation financière et sur une tendance à vouloir « sortir des sentiers battus ». Sans un certain degré de flexibilité dans la révision des règles existantes pour les adapter aux services financiers destinés aux pauvres ou dans l'élimination des goulots d'étranglement existants, la majeure partie de la croissance dans le domaine de la microfinance n'aurait pas été possible. Une réglementation basée sur des principes plutôt que sur des règles a été préconisée en tant qu'approche garantissant davantage de souplesse aux institutions de crédit, mais elle est plus difficile à mettre en place par des organismes de réglementation moins expérimentés et a également été critiquée en raison de son aspect laxiste (Black, 2008). Le degré de souplesse dépend également de la façon dont les règles s'inscrivent dans le droit primaire (et nécessitent une modification législative) ou dans le droit dérivé, tel que les règlements (et peuvent être modifiées par l'autorité réglementaire).

Les structures réglementaires des institutions de microfinance

La plupart des cadres réglementaires ne sont pas conçus en vue de permettre des approches novatrices de distribution de services financiers aux pauvres : par exemple, quand seules les banques commerciales sont autorisées à collecter l'épargne, que seules les succursales agréées par l'organisme de réglementation sont autorisées à être utilisées comme points de service à la clientèle, et quand il est interdit aux institutions non bancaires, telles que les opérateurs de réseaux mobiles, de proposer des services financiers.

L'un des défis en matière de réglementation de la microfinance consiste à savoir comment intégrer les IMF dans le cadre réglementaire existant qui s'applique actuellement aux banques. Nous pouvons à ce stade distinguer trois approches principales :

• *Soumettre le secteur de la microfinance au droit bancaire en vigueur* : certains des plus grands prestataires de services financiers aux pauvres dans le monde sont réglementés en tant que banques commerciales. Selon la souplesse du droit bancaire existant, il peut être possible de soumettre des IMF acceptant les dépôts aux mêmes droits, moyennant peut-être seulement quelques modifications. Cela est plus facile lorsque les normes prudentielles spécifiques, visant le secteur de la microfinance, sont prescrites dans le droit dérivé (par opposition au droit primaire).

• *Promulguer une loi spécifique* : plusieurs pays ont promulgué des lois distinctes régissant le secteur de la microfinance. (Quelques-uns ont adopté des règlements, c'est-à-dire qu'ils régissent le secteur de la microfinance par le biais du droit dérivé.) Bien que cela permette d'adapter la loi au profil de risque spécifique de la microfinance, l'harmonisation avec le cadre existant régissant les banques s'avère plus difficile. Ce type de loi

couvre généralement soit les institutions acceptant les dépôts, soit les institutions de microcrédit. Les activités autorisées des institutions réglementées en vertu de cette loi doivent être clairement définies afin d'éviter tout « arbitrage réglementaire », c'est-à-dire que des institutions de crédit qui ne sont pas censées l'être en vertu de cette loi obtiennent une licence (par exemple, les établissements de crédit à la consommation ou d'autres fournisseurs de services financiers qui profitent de faibles barrières à l'entrée).

• *Accorder une exonération en vertu de la loi actuelle* : dans le cadre de cette approche, les IMF sont exonérées de la réglementation bancaire sous réserve de respecter certaines conditions. Ces conditions définissent les mesures réglementaires spécifiques applicables aux IMF.

Une *approche par paliers* permet à différents prestataires de services financiers d'exercer sous différentes formes institutionnelles, chacun exerçant différentes activités autorisées et étant soumis à des normes réglementaires différentes. Les différents paliers peuvent être définis au sein d'un seul texte de loi ou bien dans plusieurs actes législatifs. L'avantage d'une telle approche est la possibilité de varier l'intensité de la supervision en fonction des risques posés par les différentes institutions de crédit et, ainsi, ces dernières peuvent passer d'un palier à un autre en fonction de leur stade de développement [1]. Par exemple, le palier supérieur peut être constitué par des banques commerciales qui ont la possibilité de se livrer à toutes sortes d'activités, allant de l'intermédiation de dépôts aux opérations internationales en devises étrangères. Dans le cadre du deuxième palier, la portée des activités peut être limitée à l'intermédiation de dépôts, en excluant les opérations internationales, tandis que, dans le cadre du troisième palier, seules les activités de crédit seraient autorisées (voir encadré 17.2).

Encadré 17.2

Exemples d'approches échelonnées

En 2002, la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (composée de six membres : le Cameroun, la République du Congo, la République centrafricaine, le Gabon, la Guinée équatoriale et le Tchad) a adopté une loi sur la microfinance qui divise les IMF en trois groupes : établissements octroyant uniquement des crédits, institutions acceptant uniquement des dépôts des membres et institutions acceptant les dépôts du grand public. Au Mozambique, les institutions sont divisées en deux catégories : institutions agréées et soumises à la réglementation prudentielle (les « microbanques » et les coopératives de crédit) et celles qui sont enregistrées et soumises à la surveillance de la banque centrale (programmes de crédit et d'épargne et associations de prêt).

1. Cette approche a été décrite pour la première fois dans van Greuning *et al.* (1998).

En Europe et en Asie centrale, des pays comme la Bosnie-Herzégovine, le Kirghizistan et le Tadjikistan ont adopté des lois spécifiques de microfinance échelonnée. Ces lois opèrent généralement une distinction entre des institutions fournissant uniquement des services de crédit et des institutions acceptant des dépôts. En 2002, le Kirghizistan a adopté une loi relative aux organisations de microfinance qui classe les opérateurs en trois catégories : (1) les sociétés de microfinance ; (2) les sociétés de microcrédit ; et (3) les organismes de microcrédit proposant des services de microfinance sur une base non lucrative.

L'Ouganda a été l'un des premiers pays d'Afrique à adopter une loi distincte pour les IMF acceptant des dépôts. En plus des banques commerciales (1er palier) et des établissements de crédit qui ne peuvent pas accepter de dépôts (2e palier), un nouveau palier (3e palier) a été créé en vertu de la loi de 2003 sur les institutions de microfinance acceptant les dépôts (Microfinance Deposit-Taking Institutions Act). Au cours des cinq premières années qui ont suivi l'adoption de cette loi, quatre IMF ayant le statut d'une ONG ont obtenu une licence en vertu de la nouvelle loi. Cependant, depuis lors, l'une des quatre IMF a été rachetée par une banque commerciale, ce qui ramène à trois le nombre d'IMF au bout de neuf ans [1].

Les réglementations applicables aux prestations de services financiers

Les prestataires de services financiers sont soumis à différentes réglementations en fonction de leurs activités et de leur forme juridique spécifique. Par exemple, les banques et les autres institutions de dépôt sont soumises à une réglementation prudentielle. En revanche, les institutions de crédit n'acceptant pas de dépôts peuvent être soumises à certaines exigences non prudentielles limitées, telles que la déclaration de base en matière d'informations financières.

Dans tous les cas, adopter une approche proportionnée de la réglementation contribue à attirer l'attention sur les risques pertinents et suppose une évaluation (idéalement à la fois par les institutions de crédit et l'organisme de réglementation) des risques spécifiques liés aux différentes activités, produits et services. L'objectif principal du fait de légiférer pour l'inclusion financière, c'est-à-dire de mettre en place des réglementations qui permettent d'améliorer le fonctionnement du marché au service des pauvres, est de s'assurer que la réglementation est conçue de manière adéquate, qu'elle n'est pas indûment contraignante et qu'elle envoie un signal clair au marché affirmant que les services financiers destinés aux pauvres sont une composante de base et une priorité du cadre réglementaire en place.

1. NDE : en 2013, l'IMF Uganda Finance Trust est devenue une banque, ramenant le nombre d'IMF régulées à 2 (FINCA Uganda et PRIDE Microfinance) – http://www.fsduganda.or.ug/files/downloads/Uganda%20Microfinance%20Sector%20Effectiveness%20Review%202014.pdf.

Les banques

Les banques se livrent à l'activité risquée d'intermédiation financière : elles collectent les dépôts du public (personnes physiques et morales) et prêtent ces dépôts (avec et sans garantie) et d'autres fonds, y compris leur capital (fonds propres) et des fonds empruntés, à des emprunteurs (qui ne sont en toute probabilité pas des déposants nets). Parmi les activités bancaires de base figurent généralement, de manière non limitative, l'ouverture et la tenue des comptes des clients ainsi que des comptes correspondants, les opérations de paiement et de transfert d'argent, y compris l'émission de cartes de crédit et de débit et autres cartes de paiement, la conservation de dépôts, les opérations fiduciaires, l'émission de garanties et de lettres de crédit d'appoint, et l'escompte de lettres de change et de billets à ordre [1]. Compte tenu de ces différentes activités et des deux préoccupations fondamentales des banques que sont la stabilité du système financier et la perte potentielle des fonds du public, celles-ci sont soumises à une réglementation prudentielle (et à une supervision).

La réglementation prudentielle comprend des exigences contraignantes concernant les ratios spécifiques (par exemple, les ratios de liquidité et les ratios d'adéquation du capital) et d'autres limites, y compris des exigences minimales de fonds propres et de réserves de capital, des limites d'exposition de crédit et de prêts sans garanties, des restrictions en termes de prêts intragroupe et de positions ouvertes sur le marché des changes (voir encadré 17.3). Les banques sont également souvent autorisées à ne détenir qu'une participation limitée dans d'autres entités juridiques. Ces règles et exigences visent à fournir des paramètres de gestion des risques de l'activité bancaire.

Les caisses d'épargne diffèrent des banques commerciales (ou universelles), leur activité et leur taille étant plus limitées. Les caisses d'épargne, et souvent les banques rurales, sont généralement réglementées différemment des banques commerciales et, ordinairement, par un organisme de réglementation différent. La réglementation des caisses d'épargne devrait être différenciée de la réglementation des grandes institutions financières internationales [2] ; cependant, en ce qui concerne les *activités de microcrédit*, ces dernières devraient être réglementées de manière similaire aux autres institutions du secteur de la microfinance (Christen

1. D'autres activités qui peuvent être autorisées, mais qui dans certains cas nécessitent une licence supplémentaire, comprennent les activités des banques d'investissement, les opérations de change, les services de garde et de vente de métaux précieux, le crédit-bail, l'affacturage et assimilés (notamment l'achat et le recouvrement de créances) et les opérations en dehors des frontières du pays. Chaque pays aura sa propre liste d'activités autorisées qui peuvent inclure tout ou partie des activités énumérées, ainsi que d'autres activités.

2. Message de WSBI-ESBG lors du Sommet du G20 de Cannes en novembre 2011, http://www.wsbi-esbg.org/SiteCollectionDocuments/WSBI%20and%20ESBG%20message%20to%20the%20G20%20Leaders.pdf

Encadré 17.3

Quelques exigences prudentielles

L'exigence de *capital minimum* figure parmi les exigences à laquelle une institution financière doit être soumise. Le fait d'exiger des investisseurs qu'ils mettent en jeu leur propre argent permet de s'assurer qu'ils supervisent les activités de l'institution, ce qui a pour but de favoriser une gestion saine. Pour faciliter l'entrée de nouvelles institutions sur le marché et de promouvoir l'accès, la réglementation prudentielle peut servir de contrepoids face à une exigence de capital minimum plus faible.

Le principe de l'*adéquation des fonds propres* établit un cadre de capitalisation et de financement des banques et des institutions acceptant les dépôts. Les institutions réglementées sont tenues de disposer d'un certain ratio de couverture des risques. Les actifs sont pondérés, ce qui veut dire que le montant du capital apporté doit être plus élevé pour couvrir des classes d'actifs plus risqués.

Les exigences relatives à la propriété, au conseil d'administration et aux cadres dirigeants comprennent généralement des critères d'aptitude et d'honorabilité (les propriétaires peuvent être soumis à un standard en matière de capacité financière ; les cadres dirigeants et au moins certains membres du conseil d'administration devront probablement répondre à certaines exigences en matière d'expérience et de compétences). Certains pays prévoient des exigences supplémentaires pour l'ensemble des actionnaires importants.

Les *limites d'actionnariat maximal* (qui peuvent être fixées à 20 %, 25 %, 50 %, ou plus) visent à assurer une diversité suffisante de l'actionnariat.

Source : Ledgerwood et White, 2006.

et al., 2012). Le recours à des agents bancaires externes (c'est-à-dire le recours d'une banque à des agents externes en vue de fournir les différents services aux clients et aux clients potentiels) a progressé dans plusieurs pays comme moyen d'atteindre et de servir les populations rurales et les autres personnes vivant dans les zones peu peuplées ou difficiles à atteindre où il n'y a pas de succursales bancaires établies. Les agents externes peuvent proposer différents services, y compris des opérations de dépôt et de retrait, l'ouverture de comptes ou l'assistance à l'ouverture de comptes, la collecte d'autres informations (par exemple, des formulaires de demande de prêt) pour le compte de l'institution de crédit, et également effectuer des paiements et des transferts et communiquer les soldes des comptes. En général, l'activité d'un agent bancaire externe s'assimile à une forme de sous-traitance et devrait être réglementée en tant que telle. Cependant, dans de nombreux pays, l'absence d'autorisation réglementaire spécifique concernant le recours aux agents bancaires externe pose problème. Il est essentiel de veiller à mettre en place des règles pour que le recours aux services d'agents externes soit optimal et efficace. Cela implique notamment : (1) de recourir aux services de gestionnaires de réseaux d'agents externes et à une structure de détail à

plusieurs niveaux (distinguant par exemple des agents et des sous-agents) afin de permettre le déploiement de réseaux d'agents externes à moindre coût ; (2) d'autoriser un large éventail d'institutions (dont des commerces de détail et les petites boutiques) à agir en qualité d'agents externes [1] ; et (3) d'autoriser les agents externes à ouvrir des comptes ou faciliter l'ouverture d'un compte et à effectuer d'autres tâches nécessaires pour assurer la conformité de la banque avec les règles de LBC/FT [2]. En outre, il est important de s'assurer que les règles de protection des consommateurs permettent de traiter les risques que présente le recours aux services d'agents externes [3].

Les institutions non bancaires acceptant des dépôts

Les institutions non bancaires acceptant les dépôts sont généralement autorisées à exercer un sous-ensemble des activités autorisées par les banques. Les activités de prêt peuvent être limitées (en tout ou en partie) à l'octroi de microcrédit et les autres activités, en dehors de l'octroi de prêts et de la collecte de dépôts, peuvent être restreintes. D'autres activités complexes ou risquées, telles que les opérations de change ou sur dérivés, peuvent leur être interdites. Les exigences prudentielles doivent être évaluées par l'organisme de réglementation, qui peut être une autorité bancaire ou un organisme distinct, afin de s'assurer de leur application proportionnée aux IMF acceptant les dépôts. Certaines exigences prudentielles applicables aux banques et aux autres institutions de dépôts devraient être ajustées pour tenir compte des risques et des avantages spécifiques inhérents à l'activité de la microfinance, notamment celles concernant le capital minimum, l'adéquation des fonds propres, les exigences en matière de propriété et les limites d'actionnariat, les provisions pour pertes sur créances et les exigences de liquidité [4] (voir encadré 17.4).

1. De nombreux pays autorisent les particuliers à devenir des agents. Des critères appropriés devraient être prévus en fonction des activités exercées par les agents. Pour une analyse plus détaillée sur le sujet et sur d'autres questions réglementaires concernant les agents bancaires externes, voir la publication de Tarazi et Breloff (2011).

2. Pour une analyse plus détaillée sur le sujet et sur d'autres questions, consulter Lyman *et al.* (2008).

3. Voir également l'analyse des questions de protection des consommateurs liées à l'emploi d'agents externes dans Dias et McKee (2010).

4. Voir Christen *et al.* (2012) pour un examen plus détaillé des normes réglementaires prudentielles et des mesures de surveillance spécifiques qui devraient être appliquées aux institutions de microfinance acceptant les dépôts. Voir également la Charte du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB) (2010).

Encadré 17.4

Ajustements des exigences prudentielles aux activités de microfinance

• Les exigences minimales de fonds propres sont généralement moins élevées pour les prestataires de services de microfinance étant donné le caractère limité de la portée de l'activité de microfinance, ainsi que sa nature. Le capital minimum, souvent utilisé comme un outil de rationnement (pour éviter de surcharger le superviseur), devrait être suffisant pour couvrir les frais de démarrage ainsi que les pertes initiales.

• La question de savoir si les IMF spécialisées devraient être soumises à une exigence plus élevée en termes de fonds propres que les banques commerciales diversifiées a été vivement débattue. Si le fait d'avoir des exigences de fonds propres plus élevées diminue les niveaux de profit (et peut donc dissuader des investisseurs potentiels), elle n'entrave *a priori* pas la croissance des nouvelles IMF lors de ses premières années d'existence car une IMF aura généralement besoin de plus de temps pour construire son portefeuille de microcrédit qu'une banque commerciale pour construire son portefeuille de prêts conventionnels.

• Les exigences minimales en termes d'actionnariat, de conseil d'administration et des cadres dirigeants (à savoir, les exigences d'aptitude et d'honorabilité, en ce qui concerne l'expérience et la capacité de réagir aux appels de fonds) doivent être adaptées à l'activité et aux risques auxquels doit faire face une IMF acceptant les dépôts.

• Les prises de participation maximales ont été ajustées dans certains pays et dans certains cas pour permettre à l'ONG fondatrice d'une IMF d'être son seul actionnaire. Faute d'ajustement, cette limite peut être problématique dans le cadre de la transformation d'une IMF ayant le statut d'une ONG qui doit trouver des investisseurs et, en particulier, des investisseurs qui partagent l'attachement de l'ONG à sa mission.

• Les exigences en matière de provisionnement imposées aux prestataires de services de microfinance sont souvent plus élevées que celles qui s'appliquent aux banques, ce qui reflète le manque de sûretés ou de garanties (ou la différence d'exigences en la matière), les durées plus courtes de prêt et les échéanciers de remboursement plus rapprochés qui caractérisent le microcrédit. Cependant, il y a de très bonnes raisons de prévoir des exigences similaires de provisionnement *jusqu'au moment* où un microprêt devient défaillant – passée une certaine durée, un microcrédit à court terme non garanti devrait être soumis à un provisionnement plus agressif qu'un prêt bancaire garanti.

• Les institutions de crédit devraient être soumises à des exigences plus élevées en termes de liquidité en raison du risque de contagion dans les défauts de paiement des emprunteurs, de l'inefficacité (pour une IMF typique) d'ordonner la suspension d'octroi de prêts (l'incitation des micro-emprunteurs à rembourser est largement tributaire de l'attente d'un prêt suivant), ainsi que le manque d'accès à un prêteur en dernier recours.

Source : Christen *et al.*, 2012.

Les coopératives financières

Le terme de « coopératives financières » fait référence aux institutions fondées par des membres, chaque membre disposant d'une voix. Les coopératives financières regroupent une large variété d'établissements de différentes tailles, dont les critères d'adhésion et la composition et les opérations varient considérablement, depuis les coopératives de crédit, les coopératives d'épargne et de crédit, les *cajas*, les caisses et les banques coopératives. Dans certains pays, les coopératives financières regroupent plus de 100 000 membres et détiennent un actif total équivalent à plus de 20 millions d'USD. Dans d'autres pays, les coopératives financières sont des établissements locaux et de petite taille (regroupant moins de 100 membres) et sont géographiquement dispersées.

L'approche de la réglementation (et de la surveillance) des coopératives financières est beaucoup moins uniforme que celles des banques, des institutions financières non bancaires et des compagnies d'assurance. Dans certains pays, les coopératives financières sont soumises à une réglementation prudentielle, tandis que, dans d'autres, cela n'est pas le cas. Dans de nombreux pays, l'organisme de réglementation en charge de l'ensemble des coopératives est également en charge des coopératives financières (et dans certains cas, mais qui ne sont peut-être pas très nombreux, l'organisme de réglementation non financier est invité à contrôler le respect des règles prudentielles). Dans d'autres pays, on peut trouver soit une institution faîtière (ou une fédération de coopératives), soit un organisme de surveillance financière distinct, en charge des coopératives financières.

Dans les coopératives financières de petite taille, le lien établi entre les membres permet une approche réglementaire beaucoup moins intrusive, surtout si celles-ci n'acceptent que des dépôts provenant de membres (bien qu'au sein de nombreuses coopératives financières la distinction entre les dépôts des membres et des non-membres n'ait pas vraiment d'importance, étant donné la facilité de devenir membre en contrepartie du paiement d'un petit supplément). L'approche en question est étayée par la réalité sous-jacente qui montre qu'il est difficile de créer un système durable de réglementation et de surveillance prudentielle des coopératives de petite taille (composées, par exemple, d'une centaine de membres) – un grand nombre de petits établissements peut en effet s'avérer trop lourd à gérer pour les autorités réglementaires. En outre, ces petites coopératives ne disposent généralement pas de capacités suffisantes (en termes de personnel et de systèmes d'information) ni de financement suffisant pour pouvoir se conformer aux exigences prudentielles. L'alternative qui consisterait à fermer toutes les coopératives financières qui ne sont pas réglementées et ne font pas l'objet d'une surveillance prudentielle aurait pour effet de priver de nombreuses personnes de services financiers dont elles ont besoin. Cependant, dans certains contextes, la nécessité d'assurer la réglementation et la supervision prudentielles des coopératives financières apparaît clairement, lorsqu'il s'agit notamment de coopératives de taille plus importante

(telle que mesurée par le nombre de membres et le montant des actifs) et/ou de coopératives acceptant les dépôts de non-membres. Ces institutions exercent souvent des activités similaires à celles des banques de microfinance et devraient, par conséquent, être réglementées de manière similaire.

Les institutions de microcrédit

Les institutions de microcrédit peuvent avoir un but lucratif ou non lucratif et peuvent prendre différentes formes juridiques, notamment celle d'une association, d'une fondation ou d'une société. Les activités des institutions de microcrédit se limitent généralement à l'octroi de crédits – en utilisant un capital fourni par des bailleurs de fonds, des investisseurs privés et par d'autres prêteurs, notamment des banques commerciales – et à des services annexes, tels que des services d'aide au développement des entreprises [1].

Compte tenu de la nature basique des opérations axées uniquement sur le crédit (qui, par définition, n'impliquent pas de risque de perte des dépôts), rien ne justifie le fait d'imposer une réglementation prudentielle lourde et complexe similaire à celle appliquée aux banques et aux autres institutions de dépôt [2]. Il convient au contraire qu'un établissement ne faisant que du crédit soit soumis à certaines exigences fondamentales (en plus de l'obligation d'enregistrement) et notamment en matière de conduite des affaires (c'est-à-dire de protection des bénéficiaires des crédits), des obligations déclaratives, et peut-être également des critères d'aptitude et d'honorabilité pour les cadres dirigeants, les membres du conseil d'administration et, dans le cas d'une société, des actionnaires principaux. Les obligations déclaratives doivent, le cas échéant, être façonnées en fonction des objectifs légitimes de l'organisme de réglementation. Il est toujours important de ne pas imposer d'exigences lourdes et superflues [3].

Certaines IMF axées uniquement sur le crédit exigent de leurs clients des garanties en espèces (appelées également épargne « obligatoire » ou « forcée ») et utilisent ou prêtent les fonds ainsi collectés. Les institutions n'acceptant pas de dépôts devraient sans doute être tenues de conserver

1. Certaines institutions de microcrédit participent à des activités d'éducation financière, ainsi qu'à des activités de nature non financière, telles que la fourniture de services liés à l'éducation et à la santé.

2. Généralement les établissements axés uniquement sur l'octroi de crédit ne présentent pas de risque systémique, bien que, dans quelques pays, les institutions de microcrédit aient pris tellement d'envergure et le montant de leurs emprunts soit tellement important que leur défaillance peut causer une instabilité systémique. Idéalement, ces risques devraient être traités par le biais de la réglementation prudentielle des banques qui prêtent aux institutions de microcrédit.

3. Les obligations déclaratives peuvent inclure la mise à jour des informations de base sur l'actionnariat, la composition du conseil d'administration, l'adresse légale et les noms des cadres dirigeants. Le fait d'exiger un certain niveau de déclaration d'informations financières peut être justifié si celles-ci sont mises à la disposition du public ou si l'organisme de réglementation utilise ces informations pour mieux comprendre et superviser le système financier dans son ensemble. Cependant, l'exigence de reporting à des fins de « formation » des IMF devrait plutôt trouver sa place dans les contrats conclus, par exemple, avec un donateur ou un prêteur.

ces fonds sur un compte bancaire ou sous la forme d'un investissement sûr et liquide et ne devraient pas être autorisées à les utiliser à des fins d'intermédiation (c'est-à-dire, pour l'octroi de prêts). Cependant, beaucoup se dresseront avec force contre une telle exigence, en avançant deux principaux arguments : (1) les IMF dépendent souvent fortement de la disponibilité de ces fonds pour leur activité ; (2) le risque de perte de fonds se limite, pour chaque client, au montant de la différence entre la garantie en espèces et l'encours des prêts dus par ce client.

Bien que les institutions axées uniquement sur le crédit ne soulèvent pas de questions qui requièrent une réglementation prudentielle, certains pays ont mis en place un organisme de réglementation en charge de ces institutions (généralement sous la forme d'un département nouvellement créé). D'autres options incluent l'établissement d'un organisme délégué, un organisme de réglementation indépendant, ou l'autodiscipline par le biais d'une association ou une institution faîtière. Certains pays ne disposent que d'un greffe qui détient les informations d'enregistrement de base des fournisseurs se limitant au crédit.

De nombreuses IMF limitées au crédit souhaitent se *transformer* en institutions pouvant accepter des dépôts afin de proposer des services d'épargne aux clients et également d'accéder à un capital supplémentaire [1]. La collecte de dépôts est une activité complexe et la nouvelle entité, ou l'entité transformée, devrait être soumise aux critères d'octroi d'agrément et aux exigences réglementaires pertinentes en vigueur s'appliquant à ce type d'institutions acceptant des dépôts. Il convient de prévoir également des règles claires concernant le déroulement d'une telle transformation. Ces règles doivent *a minima* permettre à une IMF se limitant à l'octroi de crédits (et notamment les IMF à but non lucratif) de transférer son portefeuille de microcrédit vers la nouvelle institution en échange d'actifs d'une valeur marchande équivalente [2]. Parmi les autres questions qu'il convient de prendre en compte et de soulever figurent : (1) le fait de savoir s'il faut permettre d'inclure le portefeuille de prêts pour satisfaire en partie à l'exigence en matière de capital initial [3] ; (2) la possibilité pour une ONG de détenir une participation dans une société à but lucratif ; et (3) la possibilité pour une ONG de détenir une participation importante dans une institution acceptant des dépôts [4].

1. Les termes « transformer » et « transformation » dans ce cas n'impliquent généralement pas la conversion du statut d'une institution vers un autre statut, mais plutôt le transfert d'une activité de microcrédit vers une autre institution.

2. Idéalement, un tel transfert devrait être soumis à une évaluation d'experts, surtout si les prêts peuvent être considérés comme du capital aux fins de satisfaire à l'exigence en termes de capital initial de l'institution de dépôts.

3. Il existe des mécanismes alternatifs à l'utilisation du portefeuille de prêts en vue de satisfaire à l'exigence minimale de fonds propres, notamment celui de laisser à l'institution ayant opéré une transformation le temps de satisfaire à cette exigence à condition qu'elle s'engage à ne pas se livrer à l'activité d'acceptation de dépôts tant que le capital n'a pas été intégralement réuni.

4. Voir Lauer (2008) pour un examen plus approfondi des questions à examiner.

Dans certains pays, la transformation d'une IMF ayant le statut d'ONG en une institution acceptant des dépôts (ou en une société de microcrédit à but lucratif) est interdite en raison des inquiétudes concernant le transfert à des acteurs privés d'actifs destinés à un intérêt public. Il s'agit d'une question compliquée, mais pour la régler, il faut s'assurer : (1) que l'IMF ayant le statut d'ONG perçoit la juste valeur marchande en contrepartie des actifs transférés (telle que déterminée par des experts) ; et (2) que l'ONG continue à exercer son activité en vertu du droit applicable aux personnes morales à but non lucratif ou soit dissoute en application de cette loi. La spécificité des opérations proposées et les statuts réglementaires de l'institution ainsi transformée seront décisifs quant à savoir si celle-ci continuera à servir la même population qu'auparavant.

Les prestataires de services de paiement et émetteurs de monnaie électronique

Les établissements non bancaires, tels que les prestataires de services de paiement (ou PSP) et les opérateurs de réseaux mobiles (ORM) fournissant de la monnaie électronique, jouent un rôle de plus en plus important dans la fourniture de services financiers aux pauvres. Généralement, ces institutions ne sont pas soumises à la réglementation prudentielle visant les institutions acceptant les dépôts et en sont exclues à condition de respecter certaines mesures en matière d'atténuation des risques. Elles offrent normalement une gamme beaucoup plus limitée de services (à savoir, des services de paiements et/ou de monnaie électronique uniquement), et les risques auxquels elles s'exposent sont ainsi également plus limités. Suivant le principe de proportionnalité, il est préférable de soumettre les PSP et les ORM à un cadre réglementaire visant spécifiquement les prestataires de services financiers non bancaires [1].

Un nombre croissant de pays disposent de lois spécifiques sur les systèmes de paiement. Souvent, la banque centrale dispose du pouvoir réglementaire mais celui-ci peut néanmoins être exercé dans certains cas par un autre organisme de réglementation. Dans de nombreux pays, ce pouvoir est implicite et fait partie intégrante de la responsabilité de l'organisme de réglementation à assurer la sécurité et la solidité du système financier.

Les prestataires qui proposent uniquement des services de paiement sont généralement couverts par cette loi ou par la réglementation dérivée (par exemple, les règlements ou les directives) adoptée en vertu de celle-ci. Dans certains pays, les émetteurs de monnaie électronique sont soumis aux mêmes exigences réglementaires que les PSP, tandis que, dans d'autres, la situation peut être différente en ce qui concerne, notamment, l'exigence

1. Pour assurer la neutralité concurrentielle, les services de paiement et d'émission de monnaie électronique par des banques ou d'autres institutions acceptant les dépôts peuvent être soumis à des règles similaires.

minimale spécifiée de capital (le cas échéant), le lieu où les fonds de clients doivent être conservés et le temps qu'un PSP peut détenir les fonds du client avant que le paiement soit effectif [1].

Contrairement aux paiements ou aux transferts, qui doivent généralement être compensés et réglés dans un délai déterminé, dans la plupart des juridictions, la monnaie électronique peut être conservée indéfiniment [2]. Son caractère « remboursable » (retrait contre espèces), et donc sa ressemblance avec un dépôt, a parfois mis le régulateur mal à l'aise à l'idée d'autoriser des organismes non bancaires à émettre de la monnaie électronique [3]. Pourtant, un nombre croissant de pays aussi variés que les pays membres de l'UE, la Malaisie, les Philippines, l'Indonésie, les pays membres du BCEAO en Afrique de l'Ouest et l'Afghanistan ont mis en place des règles spécifiques pour les émetteurs non bancaires de monnaie électronique. En d'autres termes, cela a permis de créer un modèle d'établissement non bancaire sans agence (Lyman *et al.*, 2008). Les deux principales mesures réglementaires visant à atténuer les risques de ces modèles sont les suivantes (Tarazi et Breloff, 2010) :

• *La conservation des fonds* : les fonds reçus en échange de la monnaie électronique émise par le prestataire doivent être conservés dans des actifs sûrs de sorte qu'ils soient disponibles à tout moment. Ils pourront ainsi être conservés sur des comptes de banques commerciales (dans certains cas, sous réserve d'exigences de diversification afin de minimiser les risques résiduels) ou sous la forme d'actifs sûrs, tels que des obligations d'État [4]. Ces fonds ne doivent pas pouvoir être utilisés à d'autres fins que de les verser aux clients.

• *La séparation des fonds* : la contrepartie en espèces de la monnaie électronique doit être protégée contre toute demande formulée à l'encontre de l'émetteur. Cela peut poser problème si les fonds sont détenus au nom d'une institution non bancaire et si cette dernière fait faillite. Certains pays ont recours à des comptes de fiducie ou à des comptes séquestres pour protéger l'argent contre les réclamations des créanciers [5].

---

1. La deuxième et la troisième exigence sont liées. Si les fonds sont détenus pendant une courte période, l'exigence qui s'applique aux émetteurs de monnaie électronique en ce qui concerne la « réserve prudentielle » peut ne pas s'appliquer ou être moins restrictive.

2. La monnaie électronique peut être définie comme étant la monnaie stockée électroniquement, émise contre la remise de fonds aux fins d'effectuer des opérations de paiements. Celle-ci peut être rachetée contre espèces ou utilisée pour des paiements et des transferts.

3. On pourrait d'ailleurs faire valoir que l'argent détenu sur des comptes de monnaie électronique doit aussi générer des intérêts et être couvert par l'assurance-dépôts. Il ne s'agit pas cependant d'une pratique courante. Voir Ehrbeck et Tarazi (2011).

4. Même si ces comptes de dépôt sont soumis à l'assurance-dépôts, la valeur des fonds déposés sur ce compte est généralement beaucoup plus élevée que la limite de couverture. La Directive européenne sur la monnaie électronique autorise également une solution alternative qui consiste à couvrir le montant total des fonds déposés en vue de leur transformation immédiate en unités de monnaie électronique par une police d'assurance spéciale.

5. Le choix de la structure la plus appropriée pour utiliser les fonds dépend de la spécificité du système juridique en place.

Les institutions non bancaires peuvent être soumises à d'autres mesures d'atténuation des risques telles qu'une interdiction de se livrer à d'autres activités (en particulier celle d'octroi de prêts), des limites quant au montant des opérations sur les comptes de monnaie électronique et des exigences de capital minimum. En outre, en cas de mise en place d'agents non bancaires, les mêmes règles qui régissent les agents bancaires devraient généralement s'appliquer aux agents non bancaires afin d'assurer les conditions équitables entre ces deux modèles. Les questions relatives à l'interopérabilité des systèmes de paiement (la capacité des clients des prestataires de services financiers à réaliser des opérations avec les clients de prestataires concurrents) et à l'exclusivité des agents (la capacité d'un client à utiliser les agents de différents prestataires dans le cadre de services de dépôt et de retrait) constituent un défi que doit relever le législateur qui doit élaborer des règles destinées à faciliter une inclusion financière plus complète (Ehrbeck *et al.*, 2012) (voir encadré 17.5).

Encadré 17.5

Des écosystèmes financièrement inclusifs

« *L'interopérabilité et les agents non exclusifs peuvent contribuer à élargir l'accès financier en ouvrant plus de points d'accès à un plus grand nombre de clients. Ils pourraient aussi avoir pour effet d'accroître le niveau de concurrence, et ainsi faire baisser les coûts, mais cela dépend en fin de compte des prix pratiqués, qu'ils soient librement négociés ou imposés par le gouvernement, pour les opérations réalisées entre différents réseaux. Quel est donc le meilleur moyen de parvenir à l'interopérabilité ?*

Le fait de permettre d'avoir des plateformes et des réseaux d'agents exclusifs peut avoir comme résultat final de faire en sorte que les pionniers ou les grands acteurs dominent le marché, ce qui pourrait avoir pour conséquence de limiter la concurrence et d'augmenter artificiellement les prix. Cependant, imposer l'interopérabilité dès les premiers stades de la croissance du marché peut avoir pour effet de décourager l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché, ceux-ci pouvant redouter que des concurrents ne tirent un avantage indu de leurs importants investissements de démarrage en s'immisçant dans leur sillage. Certains gouvernements ont imposé l'obligation d'interopérabilité ex ante*, exigeant parfois même de passer par un mécanisme de compensation centralisé, créé et/ou détenu par l'État. Les résultats de ce type d'approche ont souvent été médiocres. D'autres pays envisagent de rendre l'interopérabilité obligatoire* ex post*, partant du constat que la position dominante de grands acteurs limite la concurrence. Dans d'autres cas, les gouvernements ont adopté une approche moins directe qui consiste à encourager le secteur privé à interopérer sur une base volontaire, étant tacitement entendu que l'État pourrait imposer l'interopérabilité dans des conditions peut-être moins favorables si l'approche volontaire ne devait pas produire les résultats escomptés.* ».

Source : Ehrbeck *et al.*, 2012, p. 7-8.

La micro-assurance

Les compagnies d'assurance sont généralement soumises à un régime de supervision distinct, les risques que présente l'activité d'assurance étant généralement différents de ceux que présente l'activité d'institutions octroyant des prêts ou acceptant des dépôts [1]. De manière générale, il est interdit aux assureurs de fournir d'autres services financiers. De même, il est généralement interdit aux banques et à d'autres institutions acceptant des dépôts de proposer des contrats d'assurance. Selon ACIA (l'Association internationale des contrôleurs d'assurance), le but principal de la supervision des fournisseurs d'assurances est d'assurer « *l'équité, la sécurité et la stabilité* » du secteur des assurances pour le bénéfice et la protection des titulaires de polices (AICA, 2011, p. 15, section 1.3). Cela suppose que les fournisseurs de micro-assurance soient agrémentés et supervisés par l'autorité de contrôle du secteur des assurances [2].

Comme c'est le cas de nombreux autres aspects de la micro-assurance, tels que le développement de produits innovants ou la distribution, des bonnes pratiques en matière de réglementation de la micro-assurance sont en train d'émerger sous la forme d'options réglementaires et de supervision. Premièrement, on reconnaît à présent le rôle de premier plan que joue le contrôleur d'assurance dans son soutien à la micro-assurance, ainsi que la pertinence d'un mandat clair de développement pour le contrôleur : l'accès à l'assurance doit faire partie des stratégies d'inclusion financière. En outre, la réglementation doit être fondée sur le risque et proportionnée à la nature, l'ampleur et la complexité des risques inhérents à une activité spécifique. Dernier point, mais non des moindres, les contrôleurs doivent renforcer leurs compétences quant aux différents segments de clientèle, modèles économiques et défis internes auxquels ils sont confrontés dans le cadre de leurs fonctions d'adaptation de la micro-assurance.

Les cadres réglementaires d'assurance actuels comportent souvent de nombreux obstacles à l'inclusion, dont :

- la réglementation des produits ;
- la démarcation entre les secteurs d'activité vie et non-vie ;
- la réglementation des pratiques de marché visant à protéger convenablement les intérêts des assurés ;
- les règles pour le paiement d'indemnisations ou de réparations ;
- les exigences en matière de capitaux propres et de solvabilité et les clauses techniques ;
- les normes prescrites sur les activités d'investissement ;
- les systèmes de gestion des risques prescrits ;
- les systèmes et processus de souscription à l'assurance prescrits.

1. Rédigé avec la participation de Martina Wiedmaier-Pfister, membre du comité consultatif et de l'équipe technique d'Access to Insurance Initiative, au nom de BMZ/GIZ.

2. Une seule entité juridique devrait être responsable de la supervision du secteur de l'assurance, indépendamment des fournisseurs et de leur taille.

Par ailleurs, les domaines de réglementation en dehors de l'assurance ont souvent une incidence sur la distribution de services de micro-assurance, notamment, la réglementation bancaire (qui peut entraver la bancassurance), la réglementation en matière de télécommunications (qui peut entraver les services fournis par le biais de la téléphonie mobile) et les lois sur les coopératives (qui peuvent fournir des normes différentes pour ce type de structures).

Les contrôleurs d'assurance doivent élaborer une solution réglementaire qui tienne compte à la fois de l'assurance et d'autres domaines juridiques, qui encourage les innovations dans le secteur et qui définit clairement les fournisseurs d'assurance et ceux qui peuvent agir en qualité d'intermédiaires.

Les contrôleurs d'assurance poursuivent des séries d'actions pour faire progresser l'inclusion dans leur juridiction. Certains pays (tels que l'Afrique du Sud et les Philippines) ont mis en place une structure réglementaire de micro-assurance à plusieurs échelons pour faciliter l'entrée sur le marché, la croissance des acteurs et leur formalisation. Cette approche vise à rendre les exigences relatives aux fonds propres proportionnées par rapport à la nature, l'ampleur et la complexité du risque. La création d'un échelon d'assureurs de deuxième catégorie avec des exigences réglementaires, notamment à l'entrée, adaptées à la micro-assurance, faciliterait l'entrée de nouveaux fournisseurs. Cela peut faciliter l'officialisation des organisations associatives, coopératives et mutualistes, très répandues dans la micro-assurance, et qui souvent ne bénéficient pas d'un statut officiel en vertu de la réglementation en matière d'assurance. Cette approche réglementaire peut être nécessaire dans le cas où le nombre de prestataires informels est important.

Un nombre croissant de contrôleurs d'assurance contribuent à promouvoir des modes de distribution innovants afin d'atteindre les populations à faible revenu par le biais de fournisseurs reconnus et fiables (par exemple, des sociétés de services d'utilité publique – eau, gaz et électricité –, des IMF, des prêteurs sur gages, des groupes religieux, des syndicats de travailleurs ou des magasins de détail).

Il existe plusieurs façons dont le contrôleur d'assurance peut contribuer à stimuler la micro-assurance, notamment en réduisant le fardeau réglementaire que les assureurs et les canaux de distribution doivent supporter, en autorisant, par exemple, le regroupement de l'assurance-vie et non-vie dans une seule police d'assurance, ou en simplifiant les exigences en matière d'enregistrement de produits et de formation des agents. L'encadré 17.6 fournit des informations plus complètes sur les lignes d'actions possibles, les différentes options réglementaires et les solutions envisageables en matière de supervision que les contrôleurs d'assurance peuvent mettre en œuvre pour stimuler la micro-assurance et l'engagement à grande échelle du secteur à travers une variété d'assureurs et d'intermédiaires.

Encadré 17.6

Mettre les marchés de l'assurance au profit des pauvres : des lignes directrices émergentes concernant les politiques de micro-assurance, de réglementation et de supervision

• *Entreprendre activement de développer un marché de la micro-assurance* : conférer un mandat de développement du marché aux organismes de réglementation en plus de leur mandat habituel de surveillance ; tenir compte des institutions de crédit aussi bien formelles qu'informelles ; mettre dans le domaine public des informations telles que des études de marché sur les segments de marché non desservis ; s'engager publiquement en faveur de la croissance de la micro-assurance ; laisser un espace à l'expérimentation du marché tout en contrôlant le risque pesant sur le marché et les clients.

• *Adopter une politique sur la micro-assurance dans le cadre de l'objectif plus large de l'inclusion financière* : formuler une politique adaptée au contexte du pays ; consulter les acteurs formels et informels du marché et les autorités publiques concernées ; placer cette politique au cœur de l'approche de l'inclusion financière pratiquée par le gouvernement ; baser cette politique sur des informations solides concernant le marché et son évolution.

• *Définir une catégorie de produits de micro-assurance* : déterminer dans quelle mesure le fardeau réglementaire actuel inhibe la souscription et/ou la distribution de la micro-assurance ; si le fardeau réglementaire inhibe la croissance de la micro-assurance, définir une catégorie de produits de micro-assurance liée à un risque systématiquement plus faible afin de justifier l'assouplissement de la surveillance prudentielle et des pratiques sectorielles ; définir la micro-assurance de manière aussi large que possible en termes d'événements à risque couverts et de niveaux maximum d'indemnités ; limiter la durée des contrats des polices de micro-assurance ; veiller à la simplicité des termes utilisés et la facilité de la communication.

• *Adapter la réglementation au caractère de risque de la micro-assurance* : examiner les dispositions réglementaires spécifiques qui limitent la croissance de la micro-assurance ; décider s'il suffit de prévoir simplement des exonérations de certaines clauses ou s'il est indispensable d'élaborer un nouveau volet de la réglementation ; concevoir le volet réglementaire de la micro-assurance de manière à attirer des assureurs déjà établis sur le marché et de potentiels nouveaux entrants ; élaborer des règles proportionnées aux risques pour les fournisseurs de micro-assurance ; envisager la nécessité de maintenir une distinction claire entre les assureurs vie et non-vie et si possible permettre aux institutions agrémentées de micro-assurance de pouvoir proposer ces deux types d'assurance.

• *Autoriser plusieurs types d'entités à proposer des services de micro-assurance* : permettre à différentes entités juridiques de proposer des services de micro-assurance, y compris aux coopératives et à d'autres types de structures mutualistes ; s'assurer de l'égalité des exigences réglementaires entre les établissements proposant les mêmes produits ; s'assurer que tous les établissements sont soumis à des normes suffisantes en matière de gouvernance d'entreprise, de comptabilité et d'information au public pour permettre d'assurer la conformité ; donner à tous les fournisseurs de micro-assurance l'accès à la réassurance.

• *Préparer la voie de la formalisation* : permettre aux nouvelles formes institutionnelles de proposer des assurances ; fournir une structure de capital et de solvabilité minimum à plusieurs échelons ; rendre obligatoire la souscription d'assurances dans tous ou certains secteurs d'activité auprès des grands assureurs ou réassureurs avec, en parallèle, l'exigence pour ces derniers de fournir une aide en matière de renforcement des compétences ; coordonner la formalisation avec d'autres organismes gouvernementaux.

• *Créer un régime souple de distribution de la micro-assurance* : autoriser plusieurs catégories d'intermédiaires ; éviter une réglementation normative qui limite les intermédiaires potentiels ; faciliter le recours des clients.

• *Faciliter la vente active de la micro-assurance* : assouplir autant que possible la réglementation relative aux pratiques de marché sans pour autant compromettre la protection des consommateurs ; simplifier les modalités et les conditions standards en matière de micro-assurance ; assurer un niveau suffisant d'information du client en matière d'informations sur le produit et le prestataire de services ; éviter les contrôles des prix sur l'intermédiation.

• *Surveiller l'évolution du marché et réagir en fonction* : hiérarchiser la capacité de supervision en fonction des évaluations de risque ; effectuer une surveillance rapprochée.

• *Utiliser la capacité du marché pour soutenir la supervision dans les zones à faible risque* : lorsque cela est possible, déléguer certains aspects de la supervision à d'autres acteurs du marché ; délimiter clairement les rôles et les responsabilités ; surveiller et assurer l'efficacité des mécanismes de recours dont disposent les consommateurs pour assurer que la délégation de la supervision n'a pas pour effet de mettre en péril les usagers.

Source : Bester *et al.*, 2008.

La supervision des banques et d'autres institutions non bancaires

Parmi les établissements soumis à une surveillance prudentielle figurent généralement les banques et certaines (mais pas toutes) institutions acceptant les dépôts. Certains prestataires de services financiers n'acceptant pas les dépôts mais exerçant des activités similaires à celles des établissements acceptant les dépôts (tels que les émetteurs de monnaie électronique non bancaires) peuvent être soumis à la supervision du régulateur financier, quoique généralement de façon plus limitée que les banques compte tenu de leur principal trait distinctif (l'absence de dépôts).

Les établissements se limitant aux activités de crédit ne sont généralement pas supervisés. Il peut y avoir un organisme de réglementation qui veille au respect des exigences réglementaires, notamment en matière d'obligations déclaratives, d'aptitude et d'honorabilité (des cadres dirigeants, membres du conseil d'administration et principaux actionnaires) et de protection des usagers.

Dans de nombreux pays, il existe des institutions qui collectent l'épargne et ont une activité d'intermédiation financière avec cette épargne tout en n'étant soumises à aucune surveillance prudentielle. Techniquement, il se

peut que ces institutions ne collectent pas de « dépôts » (tels que définis par la loi), mais leurs activités présentent des risques similaires à celles d'autres institutions acceptant les dépôts. Ces institutions seront probablement soumises à une surveillance prudentielle si elles dépassent une certaine taille, mesurée en fonction du montant des actifs (ou, dans le cas des coopératives financières, du nombre de membres) [1]. Cependant, il se peut que les contrôleurs ne disposent pas d'effectifs ou de capacité suffisante pour assumer cette responsabilité et les institutions elles-mêmes manquent peut-être du personnel ou des fonds nécessaires pour se conformer aux exigences prudentielles. Les décideurs doivent évaluer la situation et déterminer ce qui est préférable : une activité de collecte de dépôt (ou toute autre activité apparentée) exercée sans surveillance ou la suppression de ces établissements ou de ces activités.

Les banques

L'instance de supervision des banques est généralement la banque centrale, mais la supervision peut être exercée par plusieurs instances de supervision. La banque centrale peut ainsi être responsable des questions monétaires, tandis qu'une autre autorité de tutelle s'occupe de risque systémique et des questions prudentielles, et qu'opère par ailleurs un contrôleur des assurances-dépôts et que différents organismes réglementaires s'occupent des banques publiques, des banques privées, des petites banques et des autres banques (par exemple, les caisses d'épargne et les banques rurales).

La supervision des banques cible tout particulièrement la gestion des risques ; elle devrait idéalement être mise en œuvre au moyen d'une approche proportionnée. Cette dernière devrait permettre d'accroître l'inclusion financière en militant en faveur d'une réglementation qui soit fonction du risque encouru (lié à la fois à l'institution et à ses activités particulières) et ainsi servir à encourager et permettre des innovations ayant une portée réduite (axées sur des clients et des produits spécifiques) et un risque limité.

La surveillance prudentielle des banques suppose : (1) une surveillance (à la fois sur place et hors site, par le biais de rapports) visant à vérifier que les banques se conforment à la réglementation prudentielle ; (2) la diffusion d'instructions obligatoires ; (3) la prise d'autres mesures visant à influencer les activités et les actions des banques ; et (4) l'application de sanctions. La supervision des activités des agents bancaires externes doit être abordée de façon similaire à la supervision d'autres formes de sous-traitance auxquelles une banque a recours [2].

1. Dans ses modèles de règlements pour les coopératives de crédit, WOCCU (World Council of Credit Unions) considère que toutes les coopératives de crédit devraient être soumises à une réglementation et une supervision prudentielle et suggère de prévoir une exigence d'un minimum de 300 membres fondateurs (WOCCU, 2008).

2. Pour un examen plus détaillé, voir Lauer *et al.* (2011).

Les institutions non bancaires acceptant des dépôts

Les institutions non bancaires acceptant les dépôts peuvent relever du même organisme de surveillance que celui qui supervise les banques (quoiqu'être gérées par un service distinct) ou d'un organisme de surveillance financière distinct. Dans certaines situations, la supervision est assurée par une agence non gouvernementale, agissant soit dans le cadre d'une délégation par une autorité réglementaire (d'État), soit dans le cadre d'un régime d'autodiscipline. Certaines pratiques de supervision peuvent parfois s'avérer moins efficaces pour des institutions dont les portefeuilles de prêts sont majoritairement composés de microcrédit. Tout d'abord, les techniques de supervision hors site et sur site nécessitent un ajustement parce que les dossiers des portefeuilles de microcrédits sont relativement peu documentés et ne peuvent pas être simplement évalués par le biais d'un échantillon important de prêts. La supervision devrait être axée plutôt sur la conformité avec les politiques de prêt et de recouvrement ainsi que sur la performance du portefeuille. Deuxièmement, certaines interventions prudentielles, à savoir les ordres visant à faire cesser l'octroi de prêts et les ventes forcées d'actifs et les fusions forcées, peuvent s'avérer inefficaces pour ces institutions. Compte tenu du fait que les clients sont en quelque sorte dépendants des prêts successifs, un ordre de suspension de l'octroi de crédits pourrait avoir pour effet d'entraîner des défauts de remboursement (Christen *et al.*, 2012). Par ailleurs, les agents de crédit et les clients emprunteurs entretiennent souvent une relation très étroite ; aussi, une vente d'actifs ou une fusion qui mettrait fin à cette relation privilégiée peut également pousser les clients à ne pas rembourser les prêts en cours (en leur donnant l'impression qu'ils auront moins de chances de pouvoir contracter d'autres prêts).

Comme mentionné précédemment, il existe une moindre uniformité d'approche dans la supervision de coopératives financières par rapport à d'autres institutions financières non bancaires. Souvent, l'organisme de réglementation financière chargé de la supervision du système bancaire ne dispose ni du personnel nécessaire, ni de la familiarité suffisante avec les coopératives financières pour être en mesure d'assumer la tâche de surveillance. Il s'agit d'un défi complexe et c'est aux décideurs politiques de trancher la question de savoir s'il faut charger le régulateur de cette responsabilité, créer une structure déléguée, placer les coopératives financières sous la responsabilité d'un organisme de contrôle indépendant, ou bien tenter d'imposer l'autodiscipline.

La réglementation de l'infrastructure financière

Il est impératif d'avoir une infrastructure financière inclusive et fonctionnelle pour aboutir à l'inclusion financière, qu'il s'agisse d'informations sur la solvabilité des emprunteurs, de systèmes de paiement et de compensation, d'assurance-dépôts ou d'opérations garanties et/ou sécurisées.

La réglementation du marché des *informations sur la solvabilité des emprunteurs* est généralement liée aux lois relatives à la confidentialité des données et au secret bancaire [1]. Pour transmettre des informations sur ses clients à un tiers (tel qu'un bureau d'information sur le crédit), sans qu'une disposition réglementaire distincte l'y autorise, une institution de crédit doit généralement en demander l'autorisation à ses clients. (Dans certains pays, la réglementation exige expressément que l'institution de crédit dispose d'une telle autorisation pour ce faire.) Dans les pays où la participation des institutions non bancaires dans l'évaluation du crédit est faible, l'organisme réglementaire peut soit décider d'imposer cette participation, soit créer des incitations à y participer, par exemple en appliquant des exigences moins strictes quant au montant de provisionnement pour les prêts qui ont été prolongés sur la base de l'examen de rapports sur la solvabilité du client. Pour s'assurer que les clients ne sont pas incorrectement traités du fait de renseignements inexacts figurant dans les rapports de solvabilité, il est généralement obligatoire de conserver les informations à jour et de supprimer les informations périmées, de permettre aux clients d'accéder aux informations contenues dans leur dossier et de corriger les informations erronées.

Bien que les organismes réglementaires se soient traditionnellement concentrés sur les *systèmes de paiement et de compensation* entre institutions financières (SWIFT par exemple), on accorde de plus en plus de temps et d'attention aux opérations de paiement et de transfert entre personnes physiques du fait de leur importance croissante. La surveillance passe par la promotion de systèmes efficaces, sûrs et fiables, par la prise en considération des risques opérationnels et de toute autre nature, ainsi que par la promotion d'un accès équitable et ouvert. L'accès à un système de paiement particulier est généralement déterminé par un accord entre les participants qui décident quelles institutions y participent et à quel coût. Idéalement, les participants d'un système de paiement fixent les exigences (qui peuvent consister notamment à apporter la preuve que les contrôles internes sont suffisamment fiables pour répondre aux différents risques et les gérer) visant à assurer l'intégrité et la stabilité du système. L'expérience montre que les systèmes de paiement formels sont généralement dominés par des grandes banques commerciales qui ont peu d'intérêt ou de motivation à servir les pauvres. Dans certains pays, que ce soit en raison de préoccupations au sujet de la position dominante d'acteurs du marché ou d'un intérêt porté à la promotion de l'interopérabilité, les organismes réglementaires ont imposé l'accès (ou sont intervenus, dans le cas

1. Cette analyse porte sur la réglementation des bureaux d'information sur le crédit, c'est-à-dire des acteurs privés, par opposition aux centrales de risques qui sont généralement rattachées aux autorités chargées de la réglementation et prévues par la réglementation financière (c'est-à-dire la réglementation bancaire ainsi que les lois sur les institutions de microfinance) pour recueillir des informations auprès des institutions réglementées dans le cadre des activités des autorités de tutelle.

de prix anticoncurrentiels) et ont réglementé les frais (bien que ces étapes puissent être contre-productives en termes d'inclusion financière si elles ont pour effet d'inhiber l'innovation). Un facteur important pour savoir s'il faut réglementer *ex ante* ou prendre des mesures *ex post* en matière de réglementation et d'intervention (qui peuvent impliquer l'autorité de la concurrence) est l'état de maturité du système de paiement en question : en général, une réglementation *ex ante* est difficile à concevoir lorsque les conséquences sont peu connues ou mal comprises, comme cela peut être le cas d'un nouveau système de paiement.

Dans la majorité des pays, les banques commerciales soumises à la réglementation prudentielle doivent participer à un système d'*assurance-dépôts*. Quelques pays autorisent les institutions non bancaires acceptant les dépôts à y participer, ou les y obligent (soit au sein du même système, soit dans un système similaire), bien que généralement cela ne vaille que pour les institutions qui sont réglementées et soumises à la supervision prudentielle. Dans certains cas, un organisme réglementaire indépendant peut être chargé de la supervision du régime d'assurance-dépôts et de ses participants, auquel cas la coordination avec un organisme de réglementation bancaire est essentielle. Dans tous les cas, il est essentiel de veiller à ce qu'un tel système puisse être mis en place et que les institutions visées soient *efficacement* surveillées.

Bien que la plupart des microprêts ne comportent pas de sûreté, l'utilisation efficace d'une sûreté (c'est-à-dire des opérations sécurisées) passe par une réglementation claire sur ce qui peut être utilisé comme sûreté, les modalités de leur enregistrement et la manière dont sont établies des sûretés conventionnelles. En plus de disposer de *registres des privilèges et des nantissements* (sur support papier ou électronique), il est essentiel de mettre en place un mécanisme d'application efficace. Cependant, la mise en place des registres et des capacités dans les tribunaux permettant de faire valoir les droits des créanciers est un processus long et coûteux.

Exigences de LBC/FT

Bien qu'un certain nombre de pays ne disposent pas de lois en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT), de nombreux pays ont défini des exigences sur la base des recommandations et des directives du Groupe d'action financière (GAFI) [1]. Les mesures de base LBC/FT comprennent des mesures de vigilance à l'égard de la clientèle (souvent synonyme du principe d'« analyse

1. Selon l'approche du pays, l'organisme réglementaire responsable de l'application des règles LBC/FT (ou Cellule de renseignement financier [CRF]) peut être rattaché à l'organisme réglementaire. Si la CRF est une agence publique indépendante ou qu'elle est rattachée à un autre service de l'État (comme la police), il est important de veiller à la bonne coordination avec l'organisme réglementaire.

du profil du client » ou *Know Your Customer* en anglais [KYC]), le suivi et la tenue des registres des opérations de la clientèle et la déclaration aux autorités compétentes des cas de transactions suspectes. (Les exigences LBC/FT peuvent chevaucher les mesures KYC identifiées par le Comité de Bâle sur la supervision bancaire en tant que composante essentielle des pratiques de gestion des risques de la banque. Cependant, des différences peuvent exister car ces deux ensembles d'exigences servent des fins différentes.)

Conformément aux nouvelles recommandations du GAFI élaborées en 2012, des mesures de vigilance à l'égard de la clientèle doivent couvrir les éléments suivants (sous réserve d'une approche fondée sur le risque qui comprend des mesures simplifiées pour l'analyse des produits et services dont le risque est le plus faible et dispense de certaines exigences lorsque le niveau de risque faible est avéré) :

- identifier et vérifier l'identité des clients à l'aide de documents, de données ou d'autres informations fiables ;
- identifier le bénéficiaire effectif et prendre des mesures raisonnables visant à vérifier son identité ;
- comprendre le but et la nature prévue de la relation d'affaires ;
- soumettre la relation d'affaires à une vigilance constante.

Du fait de la difficulté que les clients pauvres sont susceptibles de rencontrer lorsqu'il s'agit de fournir une preuve d'identité et un justificatif de domicile en l'absence d'un programme national d'identification, les exigences en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT) peuvent avoir un impact négatif sur les efforts d'inclusion financière [1]. L'approche fondée sur le risque soutenu par le GAFI est essentielle pour résoudre cet impact potentiellement significatif et négatif des règles de LBC/FT. Les comptes d'épargne de faible valeur et les portefeuilles électroniques bénéficient tout particulièrement de cette flexibilité (Bester *et al.*, 2008 ; Isern et De Koker, 2009).

Références et lectures supplémentaires

*Principaux ouvrages pour les lectures supplémentaires.

Access to Insurance Initiative – http://www.access-to-insurance.org.

AICA (2011), « Principes de base, normes, orientations et méthodologie d'évaluation pour le secteur des assurances », Banque des règlements internationaux (BRI), Bâle.

Barth J.-R., Caprio G. Jr. et Levine R. (2006), *Rethinking Bank Regulations: Till Angels Govern*, Cambridge University Press, Cambridge.

Bester H., Chamberlain D., De Koker L., Hougaard C., Short R., Smith A. et Walker R. (2008), « Implementing FATF Standards in Developing Countries and Financial Inclusion: Findings and Guidelines », FIRST Initiative, Banque mondiale, Washington.

1. Un programme national d'identification peut également permettre l'ouverture de comptes à distance et le recours aux agents afin de satisfaire à l'exigence d'« analyse du profil du client » (KYC – *know your customer* en anglais).

Bester H., Chamberlain D. et Hougaard C. (2008), « Making Insurance Markets Work for the Poor – Executive Summary and Emerging Guidelines », Focus Note, n° 2, Microinsurance Network, Luxembourg.

Black J. (2008), « Forms and Paradoxes of Principles Based Regulation », LSE Legal Studies Working Paper, n° 13, LSE, London – http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1267722.

CBCB (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire) (2010), « Microfinance Activities and the Core Principles for Effective Banking Supervision », rapport, Banque des règlements internationaux (BRI), Bâle.

CBCB (2011), « Core Principles for Effective Banking Supervision – Consultative Document », Banque des règlements internationaux (BRI), Bâle.

CGAP (2011), *Global Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion for the Poor – Toward Proportionate Standards and Guidance*, livre blanc préparé au nom du Partenariat mondial du G20 pour l'inclusion financière, CGAP, Washington.

Chatain P.-L., Hernandéz-Coss R., Borowik K. et Zerzan A. (2008), « Integrity in Mobile Phone Financial Services: Measures for Mitigating Risks from Money Laundering and Terrorist Financing », Banque mondiale, Washington.

Chatterjee A. (2012), « Access to Insurance and Financial Sector Regulation » *in* Churchill C. et Matul M. (dir.), *Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium*, Vol. II, 548-572, BIT et Munich Re Foundation, Genève et München.

*Christen R., Lauer K., Lyman T. et Rosenberg R. (2012), *Microfinance Consensus Guidelines: A Guide to Regulation and Supervision of Microfinance*, CGAP, Washington.

Comité sur les systèmes de paiement et de règlement (CPSS) (2005), « Central Bank Oversight of Payment and Settlement Systems », Banque des règlements internationaux (BIS), Bâle – http://www.bis.org/publ/cpss68.pdf.

Cuevas E.-C. et Fischer K.-P. (2006), « Cooperative Financial Institutions: Issues in Governance, Regulation and Supervision », Working Paper, n° 82, Banque mondiale, Washington.

De Koker L. (2009), « The Money Laundering Risk Posed by Low-Risk Financial Products in South Africa: Findings and Guidelines », *Journal of Money Laundering Control*, vol. 12, n° 4.

Dias D. et McKee K. (2010), « Protecting Branchless Banking Consumers: Policy Objectives and Regulatory Options », Focus Note, n° 64, CGAP, Washington.

Ehrbeck T., Pickens M. et Tarazi M. (2012), « Financially Inclusive Ecosystems: The Roles of Government Today », Focus Note, n° 76, CGAP, Washington.

*Ehrbeck T. et Tarazi M. (2011), « Putting the Banking in Branchless Banking: Regulation and the Case for Interest-Bearing and Insured E-Money Savings Accounts », World Economic Forum, Genève.

GAFI (2012), « Normes internationales liées à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme : les Recommandations du GAFI », GAFI, Paris.

Isern J. et De Koker L. (2009), « AML/CFT: Strengthening Financial Inclusion and Integrity », Focus Note, n° 56, CGAP, Washington – http://www.cgap.org/gm/document-1.9.37862/FN56.pdf.

Kirkpatrick C. et Parker D. (2007), *Regulatory Impact Assessment: Towards Better Regulation?*, Edward Elgar, Cheltenham.

Lauer K. (2008), « Transforming NGO MFIs: Critical Ownership Issues to Consider », Occasional Paper, n° 13, CGAP, Washington, mai.

*Lauer K., Dias D. et Tarazi M. (2011), « Bank Agents: Risk Management, Mitigation, and Supervision », Focus Note, n° 75, CGAP, Washington, décembre.

Ledgerwood J. et White V. (2006), *Transforming Microfinance Institutions: Providing Full Financial Services to the Poor*, BIRD et Banque mondiale, Washington.

*Lyman T.-R., Pickens M. et Porteous D. (2008), « Regulating Transformational Branchless Banking: Mobile Phones and Other Technology to Increase Access to Finance », Focus Note, n° 43, CGAP et DFID, Washington et London.

*Porteous D. (2006), *The Regulator's Dilemma*, FinMark Trust, Johannesburg – www.finmarktrust.org.za.

*Porteous D., Collins D. et Abrams J. (2010), « Prudential Regulation in Microfinance », Policy Framing Note, n° 3, Financial Access Initiative, Cambridge, MA, janvier.

*Staschen S. (2003), « Regulatory Requirements for Microfinance: A Comparison of Legal Frameworks in 11 Countries Worldwide », GTZ, Eschborn.

Staschen S. (2010), *Regulatory Impact Assessment in Microfinance: A Theoretical Framework and Its Application to Uganda*, Wissenschaftlicher Verlag, Berlin.

Tarazi M. et Breloff P. (2010), « Nonbank E-Money Issuers: Regulatory Approaches to Protecting Customer Funds », Focus Note, n° 63, CGAP, Washington.

*Tarazi M. et Breloff P. (2011), « Regulating Bank Agents », Focus Note, n° 68, CGAP, Washington.

Trigo Loubière J., Devaney P.-L. et Rhyne E. (2004), *Supervising & Regulating Microfinance in the Context of Financial Sector Liberalization: Lessons from Bolivia, Colombia and Mexico*, ACCION International, Somerville.

Van Greuning H., Gallardo J. et Randhawa B. (1998), *A Framework for Regulating Microfinance Institutions*, Banque mondiale, Washington.

WOCCU (World Council of Credit Unions) (2008), *Model Regulations for Credit Unions*, WOCCU, Madison, WI.

Chapitre 18

Les infrastructures et les services d'appui externalisés

Geraldine O'KEEFFE, Julie EARNE, Joakim VINCZE
et Peter MCCONAGHY

Dans de nombreux pays en développement, les infrastructures sont absentes ou dégradées. Cela a pour effet d'empêcher les services financiers d'atteindre une échelle minimum efficace et d'en priver d'accès la plus grande partie de la population. Des infrastructures physiques telles que des routes accessibles, un approvisionnement électrique fiable et des systèmes de transmission de données et de communication vocale efficaces sont autant de prérequis au fait de fournir des services financiers. Une infrastructure financière dotée d'éléments tels que des systèmes de compensation et de règlement, l'assurance sur les dépôts et des bureaux d'information sur le crédit/centrales de risques facilitent les transactions entre les individus et les institutions et favorise un fonctionnement efficace des marchés financiers, permettant aux prestataires de services financiers et à d'autres acteurs du secteur (y compris aux autorités de tutelle), d'échanger des informations et de régler les ordres de paiements. Une infrastructure fiable et efficace favorise la stabilité financière et est indispensable au bon fonctionnement de marchés financiers modernes et intégrés.

L'externalisation des services d'appui auprès de fournisseurs tiers peut améliorer l'efficacité des opérations en permettant aux fournisseurs de services financiers de se concentrer sur leur cœur de métier et de combler leurs lacunes en faisant appel, contre rémunération, aux services de spécialistes externes. Une telle approche peut également contribuer à simplifier les services proposés car elle permet de réduire les coûts imprévus et d'optimiser la performance opérationnelle des institutions financières qui sont ainsi plus à même de se concentrer sur la fourniture de services. La croissance du

secteur s'accompagne du développement de services externalisés tels que les centres d'appels, les sociétés de convoyage de fonds, les services d'audit ou les logiciels en tant que service (*Software as a Service* – SaaS).

Ce chapitre aborde brièvement certaines des principales infrastructures requises pour fournir des services financiers ainsi que différents services d'appui externalisés qui font leur apparition dans le système financier. Il intéressera avant tout les fournisseurs et les décideurs politiques, ainsi que les bailleurs de fonds qui souhaitent apporter leur soutien au développement de fonctions d'appui fiables.

L'infrastructure physique

Les routes font partie des infrastructures les plus élémentaires et elles sont utilisées par l'ensemble des fournisseurs de services financiers, leurs agents et leurs clients. Bien que les réseaux d'agences soient les premiers concernés, l'accès routier est également essentiel pour les banques à distance car il permet aux fournisseurs d'approvisionner les guichets automatiques bancaires (GAB), aux agents externes de reconstituer leurs liquidités et aux agences mobiles d'atteindre les villages les plus reculés. Que ce soit pour effectuer les opérations de dépôt et de retrait, pour demander et percevoir des prêts ou pour assister aux réunions de groupe, les clients ont tous besoin d'accès routiers. Dans les zones rurales ou montagneuses, l'infrastructure routière est souvent limitée tandis que dans les zones urbaines la durée de déplacement est souvent disproportionnée en raison de la densité de la circulation, même lorsqu'il s'agit de parcourir de courtes distances. Cette situation a un double impact, aussi bien sur les clients que sur les prestataires : « *Dans les zones rurales d'Afrique, les femmes parcourent souvent quinze kilomètres ou plus chaque jour pour aller chercher de l'eau pendant la saison sèche, il n'est pas rare de voir des femmes parcourir deux fois cette distance.* »[1]. Si le besoin d'approvisionnement en eau est évidemment plus important que celui de l'accès à des services financiers, nombreuses sont les personnes, surtout les femmes, qui consacrent la majeure partie de leur temps à effectuer des allers-retours pour obtenir le minimum vital. Parallèlement, il existe un potentiel important de développement du secteur des services financiers sans agence, notamment, *via* les téléphones mobiles, de nombreux clients étant en mesure d'effectuer les transactions depuis leur village.

L'approvisionnement en électricité est essentiel pour effectuer les opérations, ainsi que pour l'intégrité des données et la sécurité des fournisseurs. Dans les zones où les sources d'électricité sont erratiques et peu fiables, les fournisseurs génèrent leur propre électricité à l'aide de groupes électrogènes ou d'autres sources d'énergie, telles que des panneaux solaires. Les clients

1. http://www.womenfound.org/women-and-water/ (en anglais).

bénéficient également d'un accès à l'éclairage alimenté à l'énergie solaire (voir encadré 18.1). Même dans les zones approvisionnées en électricité, il faut s'attendre à des pannes de courant. Des dispositifs d'alimentation sans coupure ou des équipements d'alimentation de courte durée (des onduleurs par exemple) peuvent, le cas échéant, prendre le relais et fournir en électricité les équipements pendant un laps de temps suffisant pour permettre de les mettre hors tension en suivant la procédure habituelle et d'éviter ainsi toute perte de données et toute transmission incomplète des opérations financières.

Encadré 18.1

Lighting Africa

Dans les zones rurales du Kenya, quand le soleil se couche, environ 96 % des ménages éclairent leurs maisons à l'aide de bougies ou de lampes à pétrole. Ces sources d'éclairage sont coûteuses, inefficaces et nocives pour la santé. Les ménages ruraux dépensent en moyenne 18 USD par mois en kérosène d'éclairage, soit 20 % de leur revenu mensuel total. Pour faire face à cette situation, Lighting Africa, un programme de la Société financière internationale et de la Banque mondiale, a été mis en place pour aider à développer des marchés commerciaux de solutions d'éclairage non reliées au réseau électrique. TechnoServe, une ONG qui se dédie au support d'entreprises créatrices d'emplois et génératrices de croissance économique, a capitalisé sur ce travail et a établi une méthode durable permettant aux agriculteurs ruraux participant à son programme dédié au lait d'accéder à des ressources d'éclairage abordables.

Pour fournir les produits d'éclairage à un prix abordable, TechnoServe a fait le pont entre des magasins situés en zones rurales et les principales entreprises mondiales du secteur d'éclairage solaire, et notamment d.light, Barefoot et Green Planet. Ces boutiques rurales, les *agrovet*, vendent toutes sortes d'articles, allant de la nourriture, des médicaments pour le bétail à des motos et des citernes d'eau ; elles ont été en mesure de distribuer des solutions d'éclairage solaire portable à des prix abordables en achetant des lampes en gros. Les éclairages solaires peuvent être également utilisés comme chargeurs téléphoniques.

Si le simple fait de mettre ces produits sur le marché constituait un bon début, des solutions de financement intelligentes étaient cependant nécessaires pour s'assurer que les communautés rurales sont en mesure d'en profiter. Chaque lampe solaire coûte entre 22 et 97 USD et a une durée de vie minimale garantie de cinq ans (pièces incluses). Bien que les coûts initiaux soient élevés, les coopératives laitières ont convenu d'introduire un produit de crédit à destination de leurs membres par le biais de la banque du village, quelque chose qui a été rendu possible par la stabilité des revenus dégagés dans le secteur laitier.

Les ménages ont un retour sur investissement en seulement quatre mois en utilisant ces éclairages solaires. En supposant que les dispositifs d'éclairage ont une durée de vie de seulement cinq ans (ce qui est la durée de vie minimale), les ménages économiseront 144 USD au cours de la première année d'utilisation puis plus de 800 USD au cours des quatre années suivantes – ce qui représente près de 1 000 USD d'économies au total pour ces familles d'agriculteurs kényans.

Source : Klepper, 2011.

Les systèmes de paiement, de compensation et de règlement

Les systèmes de paiement se composent de l'ensemble des lois et règlements, des procédures et de l'infrastructure réseau nécessaires pour transférer de l'argent entre deux ou plusieurs institutions financières et leurs clients. Ces systèmes jouent un rôle clé dans le fonctionnement des marchés financiers en facilitant la communication entre ceux qui y participent. Les communications sont principalement axées sur la compensation et le règlement des transactions. La compensation fait référence à la transmission et au rapprochement des ordres de paiement et à la détermination des positions définitives en vue de leur règlement. Un règlement est l'acte par lequel s'éteint une obligation – à savoir le débit et le crédit des comptes des parties participant à la transaction.

Les systèmes de paiement peuvent être physiques ou électroniques, les systèmes électroniques étant de plus en plus rapides grâce à l'émergence et à l'adoption à grande échelle de systèmes tels que les cartes de débit, les transferts électroniques de fonds (TEF), les débits directs, les paiements par téléphone mobile et les systèmes de paiement en ligne. Ces systèmes de paiement électroniques permettent aux institutions participantes de faciliter les transactions des clients présents à différents endroits, d'effectuer des transferts électroniques de fonds, de compenser les chèques et d'effectuer des paiements par carte. Bien que les avantages potentiels des TEF soient nombreux, seules les grandes institutions financières réglementées et leurs clients peuvent généralement y avoir accès (Glisovic, El-Zoghbi et Foster, 2010). Les transactions entre les institutions ou les clients utilisant différents fournisseurs requièrent une technologie permettant à chaque système de communiquer avec l'autre – c'est ce que l'on appelle généralement *interopérabilité*. L'interopérabilité peut également faire référence à la mise en liaison de réseaux pour permettre aux utilisateurs d'un réseau d'accéder aux services d'un autre réseau (voir chapitre 12). L'interopérabilité permet de multiplier les façons et les lieux d'utilisation de l'argent et constitue par conséquent une véritable valeur ajoutée aux yeux des clients consommateurs. Les systèmes de paiement électroniques favorisent l'interopérabilité entre les institutions, ce qui facilite à son tour les transactions entre les clients.

Les systèmes de paiement nationaux et internationaux

Les banques et d'autres institutions de dépôt participent aux systèmes de paiement électroniques *via* des systèmes de routage de messages qui facilitent la réalisation des transactions interbancaires. Ces systèmes existent aussi bien à l'échelle globale qu'à l'échelle nationale et facilitent respectivement les paiements internationaux et les opérations financières domestiques (voir l'encadré 18.2). Au niveau international, le réseau de la Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT),

une société coopérative basée en Belgique, fournit une norme mondiale pour les transferts de fonds et traite les ordres de paiement pour le compte de 9 000 institutions financières dans plus de 200 pays. SWIFT utilise un numéro unique pour identifier l'institution ayant initié un transfert et un autre pour l'institution bénéficiaire. En 2009, SWIFT a lancé Alliance Lite, un produit simplifié conçu pour faciliter la participation des petites banques. Alliance Lite permet à des institutions dont le volume de transactions est faible d'accéder à faible coût au réseau SWIFT [1].

Encadré 18.2

IRnet au service des coopératives de crédit

Beaucoup de coopératives de crédit qui proposent des transferts d'argent à l'international utilisent une plateforme électronique développée par WOCCU (le Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit) et appelée IRnet (le réseau international de transferts de fonds). IRnet fournit aux COOPEC la capacité de proposer des services de transfert d'argent. Pour ce qui est des émetteurs, WOCCU a conclu des accords avec MoneyGram, Travelex et Vigo Remittance Corporation, trois organisations de transfert d'argent bien établies, en vue de proposer des transferts internationaux (de compte à compte, par mandat à partir d'un compte, et par mandat sans passer par un compte) entre les coopératives faisant partie du réseau IRnet. Quand une coopérative de crédit rejoint le réseau IRnet, elle peut choisir les services qu'elle souhaite proposer à ses membres. Les consommateurs qui font appel aux services d'une coopérative de crédit faisant partie du réseau IRnet peuvent envoyer et recevoir des fonds depuis les États-Unis, l'Amérique latine, l'Asie, l'Afrique, l'Europe et l'Australie. Entre 1999 et 2012, plus de 1,3 milliard d'USD a été transféré à travers ce réseau.

Source : www.woccu.org.

Plusieurs systèmes sont possibles à l'échelle d'un pays, et notamment les systèmes à règlement brut en temps réel (RBTR – *real-time gross settlement* ou RTGS en anglais), qui sont généralement exploités par la banque centrale en vue de faciliter les transactions de valeur élevée mais de faible volume. Dans un système RBTR, les transactions sont réglées immédiatement en utilisant des comptes détenus auprès de la banque centrale, ce qui permet d'éliminer le risque de crédit associé au décalage temporel du règlement. Au niveau national, le système de commutation destiné aux TEF permet d'effectuer des paiements électroniques *via* des réseaux de GAB et de terminaux de paiement électroniques (TPE) présents dans les points de vente. Les commutateurs peuvent être soit hébergés par des institutions financières individuelles, soit partagés par un groupe d'institutions, comme c'est le cas des systèmes de commutation nationaux. Grâce à

1. www.swift.com/alliancelite (en anglais).

ces commutateurs nationaux, les clients de tous les établissements participants peuvent utiliser des GAB et des TPE partagés en se servant de leurs cartes de débit ou de crédit (voir encadré 18.3).

Encadré 18.3

Commutateurs régionaux et nationaux

Les commutateurs régionaux et nationaux partagés ont été mis au point pour élargir l'accès financier dans les régions non bancarisées ou dans les régions où l'accès aux systèmes de paiement internationaux est limité ou inexistant. Ferlo est un exemple de commutateur régional ; c'est la première plateforme de paiement électronique de l'Union économique et monétaire ouest-africaine. Ferlo a été créée dans le cadre d'un partenariat entre Byte-Tech, un fournisseur de solutions de paiement électronique, et AfricapFund, un fonds d'investissement appartenant à un groupe d'investisseurs internationaux. Ferlo se positionne en tant que fournisseur de services et de solutions de paiements électroniques pour les IMF, et notamment de solutions de paiement électronique intégrées au niveau de la communauté.

Un autre exemple de commutateur national en Afrique est la solution ghanéenne appelée « e-switch », un système national de commutation et de paiement à l'aide de cartes à puce lancé par la Bank of Ghana. Le système, qui a été lancé en partie grâce à un financement obtenu auprès d'institutions financières internationales, en particulier de KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau), peut être utilisé pour constituer une épargne, pour effectuer des paiements et des transferts, ainsi que pour effectuer différentes opérations commerciales. La technologie est en cours de déploiement dans les zones rurales par le biais de réseaux d'agents et de commerçants afin d'étendre l'accès financier aux zones rurales. La technologie utilisée permet des transactions hors ligne et la reconnaissance des empreintes digitales, ce qui la rend extrêmement accessible et commode pour les populations rurales pauvres.

Source : CGAP, 2011b ; http://www.ghipss.net/ (en anglais uniquement).

Les services de traitement des paiements de détail

Les services de traitement des paiements de détail tels que Visa, MasterCard, Maestro et Cirrus disposent de leurs propres systèmes de règlement. Les institutions financières participantes délivrent à leurs clients des cartes avec le logo de la marque. Lorsqu'une institution délivre une carte de crédit, elle évalue la solvabilité du titulaire de ladite carte et accorde une ligne de crédit dont le montant est plafonné. De même, lorsqu'elle délivre une carte de débit, elle examine le compte du client afin de s'assurer que ce dernier détient des fonds suffisants par rapport à la facilité de paiement qui lui est accordée. Les clients peuvent ensuite acheter des biens et services à l'aide de la carte de crédit ou de débit chez les détaillants qui acceptent la marque du système de paiement. Le service de traitement de paiement

sert donc d'intermédiaire pour le règlement effectué directement entre la banque du titulaire de la carte et la banque du détaillant. Ainsi le risque de paiement du vendeur sera efficacement transféré et porté par l'institution financière ayant émis la carte, laquelle devrait être plus à même d'évaluer le risque de crédit que le détaillant.

En plus des systèmes de règlement de détail, un besoin croissant se fait sentir en matière de compensation des paiements émis par des individus ou des entreprises à l'extérieur des institutions financières. Ces paiements de personne à personne (P2P), qui font principalement appel à Internet et à la téléphonie mobile, exigent un système de règlement des comptes qui mette en relation les fournisseurs de services financiers, les opérateurs de réseaux mobiles (ORM) ou marchands en ligne, et les prestataires de services financiers. Certains systèmes permettent uniquement d'effectuer des paiements électroniques sur Internet, d'autres fournissent une combinaison de points d'accès par le biais de la téléphonie mobile et d'Internet et d'autres encore permettent uniquement des paiements par le biais de la téléphonie mobile.

Les intégrateurs de paiement

Pour participer à un système de paiement électronique, une institution financière doit examiner la façon dont elle peut intégrer son système bancaire de base dans le système de paiement pour que les paiements soient traités en temps réel. Cette tâche est généralement confiée à un intégrateur de paiement qui fournit la technologie permettant de relier les systèmes de l'institution financière avec ceux du fournisseur du système de paiement. Les intégrateurs de paiement peuvent jouer un rôle très important dans la promotion de l'interopérabilité car plus le nombre de fournisseurs financiers reliés aux systèmes de paiement électroniques est élevé, plus les clients ont de possibilités pour effectuer des transactions avec des tiers et accéder à leurs fonds à partir d'endroits différents.

L'intégration des systèmes repose sur le transfert d'instructions bancaires, appelées aussi messages financiers, basées sur la technologie utilisée pour initier la transaction (services bancaires ou monnaie électronique sur téléphone, TPE, GAB, ou encore services bancaires en ligne) vers le système bancaire principal de l'institution financière dans laquelle le client détient un compte. La technologie utilisée pour relier les deux systèmes est souvent désignée sous le nom de « pont » (*bridge*) ou de commutateur (*switch*) TEF – un logiciel permettant de relier entre eux différents systèmes financiers. Les commutateurs utilisent des protocoles de communication standards du secteur. Le protocole exact utilisé dépend de l'accord conclu entre le fournisseur de système de paiement et les institutions financières (voir encadré 18.4). Dans certains cas, lorsque les deux systèmes génèrent ou nécessitent différents formats, le commutateur ou pont TEF passe d'un format à un autre.

Encadré 18.4

Intégrateurs de paiement

Deux grandes catégories de sociétés fournissent des services d'intégration de paiement : les fournisseurs de systèmes bancaires de base et les fournisseurs indépendants.

Les prestataires de la première catégorie, celle des fournisseurs du système bancaire de base, regroupent les passerelles de paiement avec leur propre système bancaire de base. Ces passerelles sont généralement vendues sous forme de modules optionnels et peuvent être mises en œuvre soit au moment de l'installation du système bancaire de base ou plus tard, lorsque l'institution financière décide de la connecter à un système de paiement.

Le deuxième type d'intégrateur de paiement est composé des sociétés qui fournissent d'autres produits et services aux institutions financières, ainsi que des services d'intégration, soit dans le cadre de ces autres produits, soit sous la forme d'une offre distincte. Font partie de cette catégorie des fournisseurs de logiciels spécialisés qui permettent aux institutions financières de se connecter à différents systèmes de paiement ou aux canaux de distribution par l'intermédiaire d'un commutateur TEF. Ce commutateur est vendu soit avec l'une de leurs solutions *front-end* (mobile, Internet), soit séparément. Les intégrateurs de paiement peuvent également proposer l'intégration dans le cadre de services bancaires par téléphone mobile ou de services commerciaux. Les deux peuvent proposer des services d'intégration pour un ensemble de systèmes bancaires de base.

Source : Geraldine O'Keeffe, Software Group.

Les infrastructures de communication voix et données

Les services de télécommunication sont généralement basés soit sur des réseaux de téléphonie fixes, soit sur des réseaux de téléphonie sans fil. Traditionnellement fournies par des entités publiques, les lignes téléphoniques fixes sont rares dans de nombreuses régions du monde en voie de développement, de nombreux gouvernements ayant privilégié des partenariats avec les opérateurs de téléphonie mobile privés.

La connectivité sans fil requiert de l'utilisateur final qu'il dispose d'un combiné équipé d'un récepteur radio, tel qu'un combiné téléphonique mobile ou un modem permettant de connecter un ordinateur à Internet. La grande majorité des téléphones mobiles et des modems en circulation fonctionnent grâce au système radio appelé Global System for Mobile communications (GSM)[1]. Les utilisateurs peuvent accéder aux réseaux d'antennes-relais des ORM en insérant une carte SIM, qui est une puce fournie par un ORM et contenant les informations spécifiques à l'abonné

1. http://www.gsma.com/ (en anglais).

du réseau mobile. La couverture est assurée lorsqu'un signal radio est capté à partir d'une antenne relais, permettant au client d'émettre et de recevoir des appels et d'envoyer des messages textuels appelés SMS. GPRS, EDGE, 3G et 4G sont autant de protocoles de communication sans fil constituant de versions plus abouties de la technologie GSM et qui en diffèrent principalement par leur bande passante (ou vitesse de transmission de données) [1]. Une meilleure bande passante permet aux clients de recevoir leurs confirmations plus rapidement et de manière plus fiable.

Les SMS sont souvent utilisés directement par les institutions financières ou encore dans le cadre de systèmes de paiement électronique. Parmi les exemples de communications directes figurent les SMS dits « push », que le fournisseur envoie à un client pour lui rappeler une échéance de remboursement de prêt par exemple, et les messages dits « pull », initiés par le client lorsqu'il souhaite consulter son solde ou recevoir, *via* SMS, l'historique des dernières opérations réalisées. Les SMS utilisés dans les systèmes de paiement ont trait aux SMS « pull » : un fournisseur de monnaie électronique peut ainsi envoyer un SMS de confirmation à la suite de chaque transaction ou à la suite d'une transaction effectuée sur un guichet automatique.

La technologie vocale à l'usage dans les serveurs vocaux interactifs (SVI) peut par exemple permettre à un utilisateur appelant au téléphone de sélectionner des options à l'aide d'un menu vocal et d'interagir avec le système téléphonique (Krugel, 2007). Si les SVI étaient déjà utilisés avant l'émergence de la monnaie électronique, ils sont actuellement en train d'être adaptés aux services de transaction financière ciblant les populations analphabètes.

Le protocole de données de services supplémentaires non structurées USSD est de plus en plus utilisée par les opérateurs GSM dans le cadre des services de monnaie électronique. Présentant des similitudes avec le service de SMS, elle permet à l'utilisateur d'un téléphone d'échanger une série de messages avec le serveur à l'aide d'une connexion en temps réel. Cette approche est généralement perçue comme étant plus conviviale que les SMS car les utilisateurs sont invités à fournir des renseignements lorsqu'ils interagissent avec le service.

Smartphones

Les smartphones constituent l'étape suivante en matière de connectivité mobile : les téléphones portables se voient dotés de fonctionnalités informatiques, d'un accès à Internet et de systèmes de messagerie par courriel. Les smartphones deviennent des outils de travail importants, leurs prix étant de plus en plus abordables aussi bien pour les clients que

1. Vous trouverez des informations techniques complémentaires sur la technologie mobile à l'adresse http://www.gsma.com/ (en anglais).

pour les prestataires de services financiers (et leurs agents). La possibilité d'exécuter des applications personnalisées fait des smartphones un mode viable de distribution de services financiers. Pour profiter pleinement des applications des smartphones en tant que mode de distribution, le prestataire de services financiers doit tenir compte de la disponibilité et des capacités des réseaux de transmission de données qui sont localement disponibles pour leurs clients. Dans de nombreuses régions des pays en voie de développement, la seule connexion Internet disponible est celle qui se fait *via* les réseaux GSM des ORM (voir tableau 18.1). En outre, pour des raisons de coûts, de nombreux opérateurs de réseaux mobiles ont installé

Tableau 18.1. – *Implications de la connectivité télécom pour la fourniture de services bancaires à distance*

Niveau de connectivité	**SMS/USSD *via* le réseau mobile**	**Internet en 3G *via* le réseau mobile**	**Internet haut débit en commutation par paquets (Wi-Fi) *via* un fournisseur de services Internet**
Avantage commercial incrémental obtenu grâce à la solution de connectivité de données mobiles	Contrôle basique des comptes bancaires grâce à un système de menu à faible résolution affiché sur un écran de téléphone mobile standard	Contrôle de compte bancaire complet (*via* un navigateur ou une application mobile) ; accès à des courriers électroniques	Meilleure performance des applications pour connexions haut débit (par exemple, l'assistance à la clientèle via une liaison vidéo en direct)
Considérations relatives aux clients	Faible coût du dispositif d'accès ; fonctionnalité de transaction limitée ; absence d'historique permanent des opérations	Coût relativement élevé des téléphones 3G par rapport à celui des combinés mobiles de base ; coût de l'accès aux données 3G (souvent très coûteux)	Coût relativement élevé des smartphones par rapport aux combinés mobiles de base ; accès Internet disponible via des résidences, écoles ou bureaux ; points d'accès Wi-Fi rares dans les zones rurales
Disponibilité (portée)	Élevée : zones urbaines, périurbaines, rurales (la plupart du temps)	Moyenne : zones urbaines, périurbaines, rurales (moins fréquemment)	Faible : zones urbaines, périurbaines, rurales (moins fréquemment)

Source : Joakim Vincze.

uniquement des services de données mobiles sur les antennes relais situées dans les régions métropolitaines. Cela signifie que les services de données mobiles peuvent faire défaut dans les zones rurales où vivent et travaillent de nombreuses personnes exclues financièrement.

Connexions Internet

L'accès à des connexions Internet facilite de nombreuses fonctions de distribution de services financiers. Les TPE, les tablettes et les ordinateurs personnels utilisés en dehors du siège requièrent l'accès à la plateforme bancaire de base d'une institution financière.

Un excellent document élaboré par David Bridge et Ignacio Mas pour CGAP, intitulé « Rural Connectivity Options for Micro-Finance Institutions » (et disponible en français sous le titre : « Connectivité en zone rurale : quelles options pour les institutions de microfinance ? » [1]) résume les options d'accès au réseau d'Internet dont disposent les fournisseurs de services financiers en proposant une comparaison en fonction des types d'utilisation et de la viabilité de chaque option (voir Bridge et Mas, 2008).

Les fournisseurs peuvent utiliser Internet afin d'établir une connexion sécurisée sous la forme d'une connexion VPN (réseau privé virtuel) cryptée entre l'agence et son siège social puis accéder au système d'information à distance. Cela permet l'échange sécurisé de données opérationnelles entre les agences, les bureaux régionaux et le siège social. Les clients peuvent également utiliser un navigateur Internet pour se connecter à la plateforme de leur fournisseur de services financiers si le fournisseur propose une certaine forme de services bancaires par Internet. À partir du navigateur, ils peuvent effectuer une recherche des informations de compte, effectuer des transactions et payer les factures. Alors que de nombreux clients d'institutions de microfinance ne disposent pas d'un accès direct à Internet, la situation évolue rapidement étant donné que les smartphones deviennent de plus en plus abordables grâce à la baisse des coûts de transmission de données.

Par nécessité, les fournisseurs de services financiers utilisent presque toujours une combinaison de technologies de communication, fonction de l'emplacement de leurs opérations et de l'infrastructure disponible. Les solutions de transfert de données et de connectivité peuvent utiliser les infrastructures de télécommunications ou le réseau Internet pour établir des connexions entre le siège ou une base de données centrale et d'autres points de fonctionnement, tels que les agences. Un réseau étendu (WAN) peut être mis en place, permettant à différents sites d'exploitation d'utiliser la même base de données centrale. Ces connexions point à point utilisent un VPN permettant de limiter l'accès et le partage d'informations

1. http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Technical-Guide-Rural-Connectivity-Options-for-Microfinance-Institutions-Sep-2008-French.pdf.

aux seuls sites privés et sécurisés. Lorsque les lignes Internet ou télécoms sont en panne, certains systèmes bancaires permettent de continuer le traitement des opérations hors ligne et se chargent ensuite de téléverser et de consolider les détails des opérations à partir de la base de données centrale lorsque les conditions le permettent.

La garantie des dépôts

Une garantie des dépôts est généralement mise en place par les pouvoirs publics afin de protéger les déposants et d'appuyer la stabilité de l'ensemble du système bancaire d'un pays. Elle protège les déposants, en totalité ou en partie, contre les pertes causées par l'insolvabilité des institutions de dépôt. La garantie des dépôts est quelque chose de nécessaire parce que les déposants ne sont pas en mesure de connaître la qualité du portefeuille de prêts d'une institution financière et donc d'évaluer la sécurité des fonds qu'ils déposent.

Lors de l'élaboration de systèmes de garantie des dépôts, il convient de tenir compte de trois aspects principaux [1] :

- Dans quelle mesure le système repose sur une gestion privée ou sur un financement privé ?
- Quelle est l'ampleur de la couverture formelle et informelle ?
- Dans quelle mesure les banques insolvables sont susceptibles de cacher des actifs à risque ?

La garantie des dépôts peut être financée par l'État grâce aux recettes fiscales, par les institutions financières participantes ou par une combinaison des deux approches. L'approche la plus courante consiste à combiner des sources privées et publiques. La prime « type » payée par les banques est comprise dans une fourchette allant de 0,1 à 0,5 % du montant des dépôts assurés. Le fonds de garantie des dépôts est le plus couramment administré par l'entremise d'un organisme public. Dans presque tous les pays, l'adhésion à un système de garantie des dépôts est obligatoire pour les banques réglementées (Demirgüç-Kunt et Kane, 2001).

Le niveau et l'étendue de la couverture fournie par la garantie des dépôts doivent être en rapport avec le niveau de risque auquel les clients sont exposés au sein du système bancaire. Une des principales particularités de la garantie des dépôts est sa limite de couverture, c'est-à-dire le montant maximal de garantie qui s'applique à chaque compte de dépôt individuel ou à chaque déposant. Le montant de la couverture est important car il exerce un impact à la fois sur le comportement des clients et sur la discipline de marché des déposants (Demirgüç-Kunt, Karacaovali et Laeven, 2005).

1. Cette section est fortement basée sur Demirgüç-Kunt et Kane (2001) ainsi que Demirgüç-Kunt, Karacaovali et Laeven (2005).

Certains pays proposent de couvrir la totalité de la somme déposée, quel que soit son montant, donc, sans plafonner le montant de la couverture, d'autres proposent une assurance dépôt dont le montant est supérieur à la moyenne des comptes de dépôt, ou encore une couverture d'un montant relativement faible qui sert à protéger uniquement les déposants les plus vulnérables.

Les bureaux d'information sur le crédit et les centrales de risques

Les bureaux d'information sur le crédit (acteurs le plus souvent privés et s'intéressant à la fois aux entreprises et aux particuliers) et les centrales de risques (acteurs le plus souvent d'origine publique et s'intéressant uniquement aux crédits dépassant un certain montant) recueillent les historiques de crédit émanant de diverses sources, telles que les banques, les prêteurs non bancaires, les sociétés de téléphonie mobile et les archives judiciaires [1]. Elles croisent et fusionnent ces informations en vue de produire un rapport global sur la solvabilité appelée « rapport de crédit » qu'il est généralement possible de se procurer contre paiement. La disponibilité de ces informations est utile à la fois aux prêteurs et aux emprunteurs. Elle permet aux prêteurs d'évaluer la solvabilité des emprunteurs et motive les clients à améliorer leurs habitudes de remboursement, ce qui se traduit par une amélioration d'accès et de la qualité de services. Ces systèmes d'information sur le crédit contribuent à l'expansion du crédit, à la réduction des asymétries d'information et à l'amélioration de la transparence sur le marché.

Les bureaux d'information sur le crédit recueillent divers types de renseignements sur les particuliers, et notamment :

- les données démographiques des demandeurs (âge, état civil, sexe, profession, statut de propriétaire ou de locataire, éducation, historique d'emploi ou de micro-entreprise) ;
- le comportement face au crédit du client et l'historique de prêts (nombre et types de prêts antérieurs, historique d'arriérés).

Quand il s'agit d'entreprises, il faut y ajouter :

- le profil de l'entreprise (type d'activité, taille, histoire, projections de résultats, foncier) ;
- les états financiers de l'entreprise (marge bénéficiaire, bénéfice net, actifs, dettes, charges, capitaux propres, rotation des stocks).

La plupart des bureaux d'information sur le crédit et des centrales de risques recueillent à la fois des informations négatives et positives. Les premières, souvent connues sous le nom de « listes noires », répertorient uniquement les défauts de remboursement actuels et passés des clients. Les informations positives, y compris des détails concernant l'ensemble des

1. Candace Nelson a contribué à cette section.

prêts en cours et antérieurs, ainsi que le comportement face au remboursement, peuvent s'avérer plus utiles lorsqu'il s'agit d'acquérir une meilleure compréhension du client. Certaines centrales recueillent d'autres données sur les clients, telles que les informations fiscales, l'historique des garants et des cosignataires, les défaillances d'entreprise, les chèques sans provision et les instances de poursuites judiciaires. Dans certains pays, les bureaux d'information sur le crédit produisent des scores ou notes de crédit [1]. Une note de crédit est une valeur numérique correspondant à un classement ou à un score attribué sur la base d'une analyse statistique des antécédents de crédit d'une personne. Elle indique la solvabilité d'un client (ou encore le niveau de risque de crédit du client). Parmi les composantes de ce score, l'on retrouve généralement l'historique de paiements, les dettes en cours, les durées et les types de crédits contractés.

Fonctionnement et surveillance

Les systèmes d'information sur le crédit peuvent être établis et détenus par des organismes publics ou privés [2]. Le rôle de l'État consiste à : (a) octroyer les licences et à exercer la surveillance des bureaux d'information sur le crédit ; (b) fournir des incitations de nature réglementaire en matière d'évaluation du crédit ; (c) imposer le partage de données entre les bureaux d'information sur le crédit/centrales de risques et les fournisseurs de crédit ; (d) exiger le partage des données sur le crédit entre l'ensemble des bureaux d'information sur le crédit/centrales de risques, qui se fait généralement par le biais d'une agence publique d'évaluation du crédit ou registre public de crédit qui partage ses données avec opérateurs privés contre un paiement de faible montant ou à titre gracieux (Christen *et al.*, 2011).

Le partage d'informations en matière de solvabilité des clients a principalement lieu entre les banques et les établissements de crédit à la consommation (voir encadré 18.5). Les fournisseurs du secteur informel et les clients à faible revenu qu'ils desservent se situent largement en dehors de cette infrastructure d'information (CGAP, 2011a). Par conséquent, dans certains pays, les IMF et leurs réseaux ont mis en place leurs propres bureaux d'information sur le crédit. Certains se prononcent contre la spécialisation de bureaux d'information sur le crédit limités au domaine de la microfinance parce que les clients empruntent souvent auprès de plusieurs types d'institutions. Ils préconisent plutôt d'intégrer la microfinance dans les bureaux d'information sur le crédit ordinaires, ce qui serait plus avantageux à la fois pour le client et pour l'institution. Les bureaux d'information sur le crédit doivent être assez crédibles pour assurer à la fois la

1. Adapté de Campion et Valenzuela (2001) ; « Making Finance Work for Africa » (http://www.mfw4a.org/financial-infrastructure/credit-bureaus.html – disponible en français : https://www.mfw4a.org/fr/infrastructure-financiere/centrales-des-risques.html).

2. Les bureaux d'information sur le crédit sont plutôt des organismes privés tandis que les centrales de risques sont plutôt des entités publiques ou parrainées par le gouvernement.

participation des différents acteurs et la protection des données sensibles. Pour qu'un bureau d'information sur le crédit soit efficace, il faut qu'il puisse collecter des données cohérentes, crédibles et fiables auprès des différents fournisseurs, qu'ils soient réglementés et non. La participation de l'ensemble des prêteurs du marché concerné est requise. La sécurité des informations et leur communication en bonne et due forme aux tiers autorisés sont essentielles pour assurer la prestation d'un service d'information sur une base équitable (Helms, 2006).

Encadré 18.5

L'évolution de l'évaluation du crédit en Équateur

Le réseau équatorien Rural Finance Network (RFR) a étudié les approches alternatives aux évaluations de crédit et a décidé de former un partenariat avec Credit Report, un bureau d'information sur les crédits privé. RFR a sélectionné cette société en raison de la fiabilité de sa plateforme technologique, de sa solidité financière, de son appartenance à la société internationale d'évaluation du crédit Equifax (synonyme d'expérience) et du prix par rapport garanti proposé aux membres de RFR. Au moment où l'accord a été conclu, six bureaux d'information sur le crédit privés opéraient en Équateur. En 2011, après des années de concurrence intense et de prix cassés (les rapports coûtent moins de 0,10 USD l'unité), seul Credit Report subsiste encore. Son accès unique à des données sur les emprunteurs à la base de la pyramide grâce aux membres de RFR est l'un des facteurs clés qui contribuent à son succès. Grâce à la collaboration avec le bureau d'information sur les crédits, RFR et les prêteurs qu'elle dessert ont pu bénéficier, à un prix très attractif, d'un accès à des données issues d'autres parties du marché du crédit et à des outils associés, tels que la notation de crédit, et à des données de qualité, le tout à un prix très attractif.

Source : CGAP, 2011a.

Les avantages des bureaux d'information sur le crédit

Bien que les bureaux d'information sur le crédit contribuent principalement à réduire au minimum le risque auquel s'exposent les prêteurs, et ainsi à assainir leur portefeuille, ils présentent une série de retombées positives qui s'appliquent aussi bien aux fournisseurs qu'aux clients. Les rapports de solvabilité permettent une prise de décision plus éclairée et plus rapide en matière d'octroi de crédit : en permettant d'identifier plus facilement les demandeurs dont les antécédents de remboursement de prêts sont mauvais, les données émanant des bureaux d'information sur le crédit contribuent à réduire les coûts de transaction des prêteurs et à en accroître l'efficacité ; en identifiant les personnes ayant contracté des prêts auprès de plusieurs institutions et en fournissant une image plus complète des obligations des clients, les bureaux d'information sur le crédit sont à même de mesurer et

d'atténuer le surendettement ; en disposant d'informations concernant des comportements négatifs ou positifs en matière de remboursement, ainsi que de la capacité d'évaluer la probabilité de défaut de remboursement, les fournisseurs sont à même de calculer le montant et la durée des prêts à accorder au cas par cas. Ils peuvent utiliser les informations pour fixer des taux d'intérêt appropriés ainsi que d'autres conditions de prêt en appliquant une tarification basée sur le risque encouru. En un mot, le partage des informations sur les antécédents en matière de crédit réduit le risque, augmente l'efficacité et le profit et contribue au développement du crédit et à élargir l'accès aux services financiers (Simbaqueba, 2006).

La mise en place d'un système de collecte de données cohérentes et fiables permet d'inciter les clients à développer de bonnes habitudes en matière de remboursement, tout particulièrement lorsqu'ils sont confrontés à la puissance d'un outil tel que le rapport de crédit. Des antécédents de crédit favorables constituent un atout pour les clients alors qu'ils tentent d'accéder à une gamme plus large et plus diversifiée de produits financiers. Ils pourront ainsi négocier des conditions plus souples ou des taux plus bas, et, plutôt que d'être liés à un seul fournisseur, chercher d'autres sources de financement. La connaissance en temps opportun des antécédents de crédit peut également réduire le surendettement des clients étant donné que le système est capable d'identifier ceux qui déposent plusieurs demandes de prêts et de permettre de réagir avant qu'ils se trouvent en difficulté ou en situation de défaut de paiement.

Les défis liés à la croissance des bureaux d'information sur le crédit

Aujourd'hui, seule une poignée de pays dispose de systèmes d'évaluation de la solvabilité qui intègrent les prêteurs bancaires et non bancaires desservant les populations pauvres (voir encadré 18.6) [1]. La couverture des agences privées d'évaluation de crédit est plus large que celle des agences publiques mais la couverture des bureaux d'information sur le crédit privés varie néanmoins considérablement à l'échelle mondiale.

Les agences privées d'évaluation de crédit couvrent 61 % de la population adulte des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) contre 31,5 % des adultes de la région Amérique latine et Caraïbes et 4,9 % de ceux d'Afrique subsaharienne (CGAP, 2011a). Les agences d'évaluation sont confrontées à quatre défis principaux :

- La *couverture du marché* : il est difficile d'établir des systèmes d'évaluation de crédit qui couvrent tous les types de prêteurs desservant les

1. Le présent chapitre s'inspire fortement des deux sources suivantes : « Making Finance Work for Africa » (http://www.mfw4a.org/financial-infrastructure/credit-bureaus.html – en français : https://www.mfw4a.org/fr/infrastructure-financiere/centrales-des-risques.html) ; CGAP (2011a).

Encadré 18.6

Bases de données crédit modernes : transformer les services financiers destinés aux populations à faible revenu en Afrique du Sud

L'Afrique du Sud dispose de l'une des infrastructures de bureaux d'information sur le crédit les plus sophistiquées et inclusives au monde. Des rapports de crédit sur le grand public ont fait leur apparition grâce aux initiatives parallèles de la Consumer Credit Association (représentant les principaux commerçants de détail), le secteur du microcrédit à la consommation et les opérateurs privés de bureaux d'information sur le crédit. Le Conseil de réglementation de la microfinance (transformé depuis en autorité nationale de réglementation du crédit) a pris l'initiative de réglementer les rapports de crédit et a ordonné la pleine intégration des différents flux de données dans un registre national de crédits. L'exploitation du registre est sous-traitée à deux bureaux d'information sur le crédit privés, TransUnion et Experian. Les autres principaux opérateurs de bureaux d'information sur le crédit en Afrique du Sud sont CompuScan et Expert Decision Systems.

Constituer un historique positif d'antécédents de crédit est devenu crucial, même pour les ménages pauvres, car l'utilisation d'outils de décision automatisés et de notation de crédit est de plus en plus omniprésente. Aujourd'hui, la vérification des antécédents de crédit est utilisée non seulement pour la prise de décisions en matière d'octroi de prêt, mais elle est également intégrée dans de nombreux autres processus routiniers, et notamment la souscription à une assurance, la vérification des antécédents professionnels, la vérification des antécédents en matière de location et l'ouverture de comptes auprès de fournisseurs d'électricité et d'eau courante. Par ailleurs, les modèles de décision sont profondément marqués par la croyance, peut-être arbitraire, selon laquelle « l'absence d'antécédents de crédit équivaut à un historique négatif d'antécédents ». Par conséquent, les bases de données sur les antécédents de crédit vont de plus en plus jouer un rôle de contrôleur ou portier dans la transition entre pauvreté et la pleine intégration dans la vie économique.

Les bases de données de crédit ne jouent pas seulement un rôle dans les décisions initiales en matière de crédit, mais servent également de plateforme pour les recouvrements. Les bases de données fournissent l'historique des adresses et des coordonnées de contact actualisées ; elles permettent également d'effectuer un suivi des demandes d'octroi de crédit et d'autres documents publics déposés, notamment concernant les opérations immobilières, les décès, les mariages et les divorces. Les bureaux d'information sur le crédit et les centrales de risques offrent ainsi aux prêteurs la fonctionnalité de conserver des registres à long terme pour tracer les emprunteurs défaillants. Un client dont le prêt a été radié et qui ne dispose pas actuellement de revenus ou d'actifs sera automatiquement identifié et signalé par le système si son nom apparaît en rapport avec une nouvelle opération de crédit (indiquant des revenus courants) ou dans un dossier déposé auprès des autorités publiques (indiquant peut-être une activité économique ou l'acquisition d'actifs). Bien que les utilisations de bases de données de crédit pour ces types d'applications soient tout à fait légales et légitimes, des possibilités d'abus existent, notamment lorsque des outils puissants d'information sur le crédit sont mis en œuvre dans le contexte d'un marché de crédit très concurrentiel qui prend des allures d'une ruée vers l'or. Il semblerait que les prêteurs sud-africains de microcrédit déclarent parfois délibérément certains clients comme étant en défaut de remboursement, alors qu'il s'agit de bons

payeurs, pour ainsi prendre en quelque sorte « possession » de leurs emprunteurs, aucun concurrent n'étant alors en mesure de leur octroyer légalement un prêt ni de régler leur dette à taux d'intérêt élevé.

Malgré les nombreux avantages associés à l'adoption d'un système d'évaluations de crédit sophistiqué, il est vital de garder un œil sur le potentiel d'exclusion et de discrimination injuste que la standardisation des processus de décision en matière de crédit peut entraîner.

Source : rédigé avec la participation de Joachim Bald, consultant à la Frankfurt School of Finance and Management.

populations pauvres. Dans certains marchés, seules les entités réglementées peuvent avoir accès aux bureaux d'information sur le crédit et aux centrales de risques. Les IMF peuvent être soumises à une réglementation spécifique, distincte d'autres lois régissant les banques et les institutions financières et, comme telles, ne pas être à même d'accéder aux informations détenues par les centrales de risques. Par ailleurs, les données sur les prêteurs informels sont rarement enregistrées par celles-ci.

• Le *modèle économique* : le faible montant des crédits individuels constitue un défi étant donné que les bureaux d'information sur le crédit comptent sur les ventes de gros volumes de rapports de solvabilité et sur les économies d'échelle pour être en mesure de couvrir leur investissement initial important. Les prêts de faibles montants peuvent être lourds et coûteux à gérer pour les centrales de risques traditionnelles. Les fournisseurs ne disposent pas toujours des systèmes d'information ou de la qualité de données dont ils ont besoin pour répondre aux exigences d'une centrale des risques et le coût d'acquisition des rapports sur la solvabilité peut leur paraître excessif par rapport aux montants des prêts en jeu (Christen *et al.*, 2011).

• L'*identification administrative des clients* : des problèmes tels que l'absence de système de carte d'identité nationale ou d'adresses physiques ou encore les différentes variantes des noms des clients à faibles revenus peuvent parfois constituer des obstacles au fait de les inclure dans une base de données d'évaluation de la solvabilité.

• La *protection des consommateurs* : assurer la confidentialité et l'exactitude des données à un coût raisonnable s'avère difficile du fait du volume important des transactions et du faible montant des prêts.

L'identification administrative des individus

L'existence d'un système d'identification administrative permet aux fournisseurs de vérifier les identités et favorise ainsi l'intégration des clients à faible revenu dans le système financier formel. Dans les pays dotés de systèmes d'identification nationaux, l'État s'occupe d'émettre et de gérer des pièces d'identité, attribuant notamment un numéro unique à chaque individu. Les pièces d'identité sont utilisées pour rassembler certaines informations sur les individus et permettre leur suivi. Elles comportent généralement

les informations d'état civil – le nom, le sexe, le domicile, la situation matrimoniale –, ainsi que le numéro d'identification unique qui lui est attribué. Certaines pièces d'identité comportent également des informations biométriques ou encore une puce électronique. Ces cartes sont reliées à des bases de données électroniques qui peuvent être consultées par les institutions qui y sont autorisées, et en particulier des fournisseurs de services financiers réglementés ou des services de l'État. En référençant le numéro d'identification unique dans la base de données, il est possible de valider l'identité d'une personne, ce qui facilite les contrôles d'identité. Grâce à un système d'identification unique à l'échelle nationale, tout individu est à même de prouver son identité facilement et efficacement (Tiwari, Giri et Mishra, 2011).

Sur certains marchés, un document d'identité unique peut être utilisé pour ouvrir un compte bancaire et constitue un document valable pour satisfaire aux exigences du principe KYC (*know your customer*). Une carte d'identité peut, par ailleurs, être utilisée pour vérifier et authentifier les transactions des clients. La capacité à identifier les clients est un défi important pour les services bancaires mobiles. Les documents d'identité universels peuvent permettre d'attester de l'identité d'un client dans le cadre des services bancaires mobiles. Le succès de M-PESA, le système kényan de transfert et de paiement de monnaie électronique, est ainsi en partie imputable au fait que le Kenya a un système de cartes d'identité nationales (Tiwari, Giri et Mishra, 2011). L'obligation de présenter un passeport ou une preuve de résidence contribue à améliorer l'efficacité des opérations bancaires mobiles. De même, les détenteurs de documents d'identité pourraient être plus enclins à utiliser les services financiers (qu'ils soient mobiles ou non) puisqu'ils sont en mesure de prouver leur identité plus facilement, ce qui facilite considérablement les opérations (voir encadré 18.7).

Encadré 18.7

Le nouveau système d'identification administrative mis en place en Inde

UIDAI (Unique Identification Authority of India) a été créé en 2009 en vue d'attribuer un numéro d'identification administrative unique à 12 chiffres, appelé *aadhaar*, à l'ensemble du 1,2 milliard de citoyens indiens. L'*aadhaar* est lié à des informations démographiques et biométriques (une photographie, les empreintes digitales de dix doigts de la main et une photographie numérique de l'iris) de base de chaque individu, lesquelles sont stockées dans une base de données centrale. L'identité des individus peut être vérifiée à l'aide d'appareils portatifs connectés sur un réseau de téléphonie mobile en envoyant l'identifiant *aadhaar* et une empreinte digitale à la base de données centrale. Le système UIDAI permet de vérifier l'identité d'un individu en huit secondes. Bien qu'il ne soit pas obligatoire de posséder un identifiant *aadhaar*, pour l'obtenir il est nécessaire de fournir une preuve d'identité, une adresse et une date de naissance. Les personnes qui ne possèdent pas de documents d'identification peuvent obtenir un identifiant *aadhaar* si elles sont présentées à l'organisme émetteur par un membre du système.

Source : Bhatnager, 2011.

Les registres des privilèges et nantissements

La capacité à fournir une sûreté pour garantir des prêts de montants importants permet de réduire les risques, même s'il s'agit d'un mécanisme un peu moins pertinent dans le cas de la microfinance, du fait des méthodologies de prêts de groupe (où les personnes d'un même groupe se portent garantes les unes des autres) ou d'autres mécanismes de sécurisation sans recours à des sûretés [1].

Les prêts sécurisés font référence aux opérations de crédit dans lesquelles un créancier détient un droit sur les biens d'un débiteur comme sûreté réelle pour sécuriser le prêt et qu'il pourra saisir sous certaines conditions, en cas de défaut de paiement, pour tenter de recouvrer sa créance. Ces sûretés réelles peuvent s'appliquer à des biens meubles (stock de marchandises, créances clients, bétail, équipement ou machines), auquel cas il s'agit de nantissements, ou immeubles, il s'agit alors d'hypothèques. Dans les pays en développement, 78 % du capital social des entreprises correspondent typiquement à des actifs mobiliers, et seulement 22 % à des biens immobiliers (Alvarez de la Campa *et al.*, 2010).

Les registres sont des bases de données accessibles au public qui enregistrent différentes classes de droits ou de propriété sur des actifs. Il en existe différents types correspondant à différents types d'actifs, dont les registres des entreprises, les registres des privilèges et nantissements, les registres automobiles, les registres de crédit-bail, les registres des navires, les registres des aéronefs et les registres fonciers. Les registres permettent aux prêteurs d'évaluer leur rang de priorité dans les réclamations potentielles au titre des sûretés dont ils sont détenteurs. L'utilisation de registres fiables permet d'améliorer la transparence et de réduire ainsi les risques encourus par les prêteurs, ainsi que les coûts des opérations. Dresser une description générale (par opposition à une description spécifique) des sûretés peut permettre de rendre les contrats de sécurisation plus souples et rend inutile le fait de devoir les mettre à jour ou les réenregistrer par exemple pour des sûretés réelles meubles suite à une augmentation des stocks.

Des lois claires sur les prêts sécurisés qui permettent l'utilisation d'actifs circulants comme sûretés peuvent donc contribuer à augmenter substantiellement les niveaux de crédit, dans la mesure où les petits entrepreneurs seront à même de tirer parti de leurs actifs mobiliers pour obtenir des crédits. Dans les économies développées, les emprunteurs qui sont à même de présenter des sûretés obtiennent neuf fois le montant de crédit accordé aux emprunteurs qui ne sont pas en mesure de fournir de sûretés et bénéficient de périodes de remboursement plus longues et de taux d'intérêt

1. Résumé de « Making Finance Work for Africa » (http://www.mfw4a.org/financial-infrastructure/collateral-registries.html – en français : https://www.mfw4a.org/fr/infrastructure-financiere/registres-des-garanties-mobilieres.html).

plus bas (Alvarez de la Campa *et al.*, 2010). Les lois sur les prêts sécurisés contribuent à améliorer la concurrence dans le secteur financier en permettant à la fois aux banques et aux institutions financières non bancaires de proposer des prêts sécurisés. L'utilisation d'actifs circulants crée également un espace plus important pour la titrisation de portefeuilles de prêts sur les marchés secondaires et améliore la capacité d'analyse des risques du portefeuille des autorités de tutelle.

Pour assurer que les prêts sécurisés fonctionnent bien, il convient de mettre en place un système efficace de résolution des différends. Le règlement extrajudiciaire des différends, notamment par le biais de solutions d'arbitrage, est l'un des principaux mécanismes permettant d'améliorer l'efficacité de l'exécution des lois en la matière. Les procédures judiciaires sont souvent longues et coûteuses et découragent donc les prêteurs de s'engager dans des opérations sécurisées. L'application rapide de la loi est particulièrement importante lorsqu'il s'agit de biens mobiliers qui se déprécient au fil du temps [1].

Les services d'appui externalisés

En raison du développement des services financiers destinés aux pauvres et, en particulier, de la complexité croissante des produits et des fournisseurs, de nombreux services sont sous-traités à des prestataires externes. Parmi les fonctions d'appui couramment externalisées figurent les services de comptabilité, la formation, l'assistance technique, le conseil en gestion, les logiciels en tant que service (SaaS), les centres d'appels, les services de sécurité et le convoyage de fonds. La plupart des opérations effectuées par les clients dans le cadre des services bancaires mobiles sont également confiées à des agents ou à d'autres prestataires externes. Les services des agents bancaires externes sont analysés plus en détail au chapitre 12.

Les services d'audit et de comptabilité

Des services adéquats d'audit et de comptabilité assurent la fiabilité des documents financiers et la possibilité de faire des comparaisons entre institutions, et permettent d'améliorer la transparence globale des institutions financières. De nombreux prestataires de services financiers font appel à des experts-comptables pour dresser leurs états financiers annuels, gérer leurs comptes et leurs activités de reporting. La plupart engagent également des auditeurs afin de réaliser des missions d'audit externe (ce qui est une exigence pour la plupart, sinon la totalité des institutions réglementées), qui consistent en un examen indépendant des écritures comptables,

1. https://www.mfw4a.org/financial-infrastructure/collateral-registries.html (en anglais).

des transactions et des opérations du prestataire de services financiers (voir chapitre 15). Les audits externes renforcent la crédibilité des états financiers et des autres rapports de gestion et peuvent assurer la justification de l'emploi des financements des bailleurs de fonds (donateurs ou investisseurs) et permettre d'identifier les faiblesses des contrôles et des systèmes internes (Isern, Abrams et Brown, 2008). Ils servent de contrepoids aux services comptables et financiers internes qui sont responsables de la saisie des transactions, en s'appuyant sur des procédures comptables et de contrôle, réalisent des rapprochements nécessaires et produisent des états financiers qui peuvent être utilisés par la direction.

Les cabinets d'expertise comptable et d'audit doivent comprendre les défis et les risques spécifiques liés aux audits des institutions financières au service des pauvres, notamment la capacité de rendre compte correctement de l'utilisation des financements des bailleurs de fonds (donateurs ou investisseurs partiellement subventionnés) et la nécessité de se conformer à plusieurs normes d'information financière dès lors que des bailleurs de fonds internationaux sont impliqués (voir chapitre 14).

Les services de formation et de conseil

Les organismes de formation spécialisés et les sociétés de conseil en management proposent des services de formation, de conseil stratégique et de gestion. Les IMF ayant le statut d'ONG peuvent ainsi solliciter de l'assistance technique extérieure en vue d'améliorer leur gestion financière et d'autres compétences opérationnelles, tandis que les petites banques développant des services de microfinance peuvent apporter une assistance technique pour les aider à adapter leurs systèmes, procédures et compétences internes en vue de fournir des produits aux clients à faible revenu. Les services de formation et de conseil couvrent un large éventail de sujets, et notamment l'optimisation des opérations, la gestion financière, la planification stratégique, la formation du personnel de terrain, le développement de produits, la stratégie d'image et de marque ou encore de marketing, ainsi que la formation des ressources humaines.

Les services de formation et de conseil peuvent être fournis sur une base commerciale de rémunération des services ou peuvent être subventionnés par les bailleurs de fonds (donateurs ou investisseurs). En particulier dans les régions du monde où le secteur de la microfinance a connu une croissance rapide, il existe une pénurie de fournisseurs de services techniques qui sont à même de proposer des services actualisés correspondant aux besoins des acteurs du marché. Ces services sont souvent fournis par des spécialistes internationaux. De nombreux programmes de formation ont été développés pour la capacité des fournisseurs, des décideurs et des autorités de tutelle (voir encadré 18.8).

Encadré 18.8

Cours de formation dans le domaine du renforcement des capacités

Plusieurs programmes de formation continue sont organisés chaque année, offrant aux cadres supérieurs et intermédiaires des prestataires de services financiers, aux décideurs et aux régulateurs, d'excellentes opportunités de développer leurs capacités et leurs connaissances en matière d'inclusion financière. Voici quelques-uns des programmes les plus connus.

Le Sustainable Microenterprise and Development Program est une initiative du Carsey Institute de l'University of New Hampshire aux États-Unis. Ce programme de deux semaines privilégie une approche de la microfinance, de l'entrepreneuriat et du développement économique des communautés centrée sur les moyens d'existence. Le programme est construit sur la base des cinq capitaux intervenant dans des moyens de subsistance pérennes : le capital naturel, physique, humain, social et financier. Il met l'accent sur les outils et les stratégies de transparence et de bonnes pratiques de gestion qui respectent le triple objectif de résultat (financier, social, environnemental) du développement durable.

La Frankfurt School Micro and SME Banking Summer Academy a lieu à Francfort, en Allemagne. Ce programme d'une durée d'une semaine s'adresse aux responsables des institutions de microfinance, aux banques commerciales actives dans le secteur de la microfinance et aux investisseurs de microfinance. Plusieurs cursus sont disponibles. Le programme met l'accent sur les aspects techniques de la microfinance et le leadership.

Le Boulder Institute of Microfinance organise le programme annuel de formation en microfinance Boulder qui se déroule pendant trois semaines entre juillet et août, et se poursuit dans le cadre des programmes supplémentaires organisés en Amérique latine et dans d'autres pays. Ce programme, qui est l'un des plus populaires et prisés du domaine de la microfinance, est dispensé en anglais ou en français (ou encore en espagnol en Amérique latine). Un important choix de cours est complété par des conférences quotidiennes, où de nombreux leaders du secteur partagent leurs points de vue sur des questions se rapportant à des sujets innovants.

La School of African Microfinance propose un programme de formation de deux semaines à Mombasa, au Kenya, destiné aux cadres intermédiaires et supérieurs travaillant dans la microfinance. Le programme comprend des sessions plénières sur des sujets clés, des cours au choix (les participants choisissent quatre options parmi quatorze) et des discussions menées par des modérateurs. Les cours visent à fournir aux participants les outils permettant d'élaborer des stratégies axées sur l'évolution du marché, de concevoir des produits et des services appropriés et de gérer des institutions performantes.

L'European Microfinance Programme est un programme d'une durée d'un an consacré à la microfinance qui permet d'obtenir un diplôme de niveau Master. Ce programme est organisé conjointement par quatre universités européennes et cinq ONG. Les cours sont dispensés en anglais à l'Université Libre de Bruxelles, en Belgique. En plus des cours, tous les étudiants doivent effectuer un stage de deux à quatre mois dans une institution de microfinance dans un pays en développement. Pour être éligibles au programme, les candidats doivent être titulaires d'un diplôme de niveau Master.

Source : http://www.microfinancegateway.org.

Certaines organisations, telles que l'Organisation internationale du travail (OIT), proposent par ailleurs des programmes d'accréditation des formateurs (voir encadré 18.9).

Encadré 18.9

Making Microfinance Work : le programme de formation en gestion des IMF et d'accréditation des formateurs de l'OIT

Dans le cadre de son programme Making Microfinance Work, l'OIT propose un processus d'accréditation en trois phases pour les formateurs en gestion d'IMF ainsi qu'un ensemble complet de documents de formation.

En 2012, l'OIT avait déjà délivré des accréditations à plus de 100 formateurs en Asie, en Afrique, au Moyen-Orient, dans les Amériques et en Europe en vue de dispenser une formation aux gestionnaires des IMF en utilisant des modules de formation de l'OIT tels que *Making Microfinance Work: Managing for Improved Performance* et *Making Microfinance Work: Managing Product Diversification* (Frankiewicz et Churchill, 2006, 2011). Des documents sont disponibles dans différentes langues, dont l'anglais, l'arabe, l'espagnol, le français, le portugais, le russe et le vietnamien.

Source : Peter Tomlinson, Organisation internationale du Travail ; http://mmw.itcilo.org

Des services de conseil spécialisé sont proposés dans de nombreux domaines dans le secteur des services financiers, par exemple le conseil en développement d'activité (la conquête de nouveaux marchés) ou encore l'appui à l'élaboration d'un plan stratégique. L'assistance technique peut également être fournie pour appuyer le développement de nouveaux produits et canaux de distribution, pour permettre les transformations nécessaires pour qu'une institution puisse accepter des dépôts, en gestion des ressources humaines et en gestion des risques, ou encore pour assurer la conformité réglementaire.

Un nombre croissant de services de conseil (à but lucratif et non lucratif) visent à aider les fournisseurs à accéder aux marchés de capitaux. Du côté des investisseurs, des sociétés de conseil fournissent des services de gestion d'actifs aux investisseurs institutionnels et privés qui souhaitent diversifier leurs portefeuilles en y intégrant des investissements socialement responsables de microfinance. Les sociétés de conseil qui se spécialisent dans l'accès aux sources de financement opèrent généralement surtout sur les marchés de la microfinance en forte croissance tels que l'Inde ou l'Afrique de l'Est.

Certains fournisseurs, en particulier les banques commerciales qui pénètrent le marché de la microfinance, utilisent des contrats de gestion, de sorte que la gestion est confiée à une société de conseil spécialisée dans la microfinance. Il s'agit généralement d'une relation limitée dans le temps dans le cadre de laquelle la société de conseil fournit une assistance

technique à la filiale ou à un établissement nouvellement créé sur une base de la rémunération au titre des services fournis. L'assistance technique est davantage requise au cours des premières étapes, lorsque la filiale ou l'établissement nouvellement créé développe ses compétences internes. La plupart des institutions nouvelles sont liées par des contrats de gestion en vigueur avec leur société holding (le cas échéant), afin d'assurer la standardisation à travers un réseau de fournisseurs (voir chapitre 7).

Les logiciels en tant que service (SaaS)

De nombreuses institutions financières éprouvent des difficultés à développer en interne les compétences requises pour leur permettre de gérer leur environnement informatique. Elles peuvent alors décider de sous-traiter toute ou partie de leur gestion informatique. Il peut s'agir d'un système bancaire principal, basé sur un modèle SaaS, hébergé sur les serveurs distants, gérés directement par le fournisseur ou sur le « cloud ». Ces arrangements dispensent les institutions financières d'investir dans le matériel et les compétences nécessaires pour maintenir le système en interne et permettent de réduire les coûts élevés d'embauche d'un personnel technique qualifié, qui peut, par ailleurs, s'avérer souvent difficile à trouver.

Les solutions de SaaS sont de plus en plus disponibles auprès de fournisseurs et sont souvent d'un bon rapport qualité-prix. Le fournisseur héberge le système bancaire de base sur ses serveurs, qui ont été entièrement configurés pour ce besoin. En règle générale, les coûts de ce type de services, qui, souvent, ne nécessitent pas un investissement initial dans une licence, sont fixés soit par client final, soit par compte. Si cette solution peut paraître attrayante pour de nombreuses institutions financières, ces dernières doivent disposer de liens de communication fiables pour accéder aux serveurs et être pleinement assurées de la qualité de l'assistance fournie au jour le jour par le fournisseur.

Il existe d'autres modèles de sous-traitance informatique, dans lesquels le système bancaire de base est hébergé en interne, mais où des sociétés tierces apportent une assistance dans des domaines spécifiques. Dans de tels cas, les institutions financières continuent à avoir besoin de disposer de quelques ressources informatiques en interne, mais le nombre et le niveau de compétences de ces salariés peuvent alors être moins élevés que si la fonction informatique était entièrement prise en charge en interne. Les types de services qui se prêtent généralement à ce type de sous-traitance sont les suivants :

- *stratégie de gestion des SI* : permettre à l'institution de concevoir et de gérer une stratégie de gestion des systèmes informatiques (SI) de haut niveau ;
- *matériel et réseaux* : fournir les ressources permettant d'administrer un réseau au quotidien ;
- *support informatique sur le système bancaire central* : résoudre les problèmes et faciliter la communication grâce à un service de support et d'assistance doté de personnel dédié ;

• *audit du système bancaire central* : exécute les contrôles de vérification et rend compte au département audit de l'institution financière. Les vérifications techniques visent principalement l'intégrité de la base de données, la sécurité et la fonctionnalité du système de sauvegarde. Les vérifications de la base de données permettent de s'assurer que le système bancaire central, c'est-à-dire la solution informatique pour le traitement des principales opérations bancaires, fonctionne correctement, qu'elle génère des rapports précis et enregistre toutes les transactions de manière appropriée ;

• *reprise d'activité après sinistre et sauvegardes* : assurer la redondance des systèmes en cas de panne ou d'interruption des services et la sauvegarde et la récupération des données ;

• *solutions sur mesure* : générer des rapports et installer des systèmes de support.

L'externalisation des services informatiques est très répandue au sein des réseaux de microfinance. Le siège social de ces organisations fédératives abrite généralement des éléments de support informatique, permettant non seulement de soutenir les opérations au niveau national, mais aussi de standardiser les systèmes sur l'ensemble des institutions financières faisant partie du même réseau. Dans cette configuration, les bureaux à l'échelle nationale ont généralement encore des départements informatiques en interne, mais ceux-ci s'occupent plutôt des opérations quotidiennes, tandis que le siège social se concentre sur les projets spéciaux et les réflexions d'ordre plus stratégique, en rapport avec la technologie. Ces mécanismes de support fonctionnent bien à condition que le siège soit au courant des défis auxquels fait face le personnel opérant sur le terrain.

Les centres d'appels

Les fournisseurs de services financiers ont le plus souvent recours à des centres d'appels pour répondre aux sollicitations des clients et pour communiquer auprès des clients sur des produits et services. Cela est particulièrement vrai dans le cas des IMF mûres et des fournisseurs institutionnels de grande taille, banques postales et caisses d'épargne en particulier. Un centre d'appel est un bureau centralisé qui reçoit et émet un important volume de requêtes téléphoniques. Il a généralement pour rôle de gérer les demandes d'informations sur les produits et services d'assistance émanant des clients ; de même, des appels sortants sont également émis pour fournir des informations commerciales ou pour mener des actions de télémarketing. Certains centres peuvent participer également au recouvrement de prêts en appelant les clients en situation de retard de paiement et en appliquant les procédures établies pour obtenir le paiement des échéances. Les centres d'appels ne se limitent pas à la téléphonie, ils prennent également en charge les courriers, les télécopies, les *chats* en direct et les courriers électroniques. Ils gèrent une importante infrastructure physique et

technologique car la technologie qu'ils fournissent permet d'atteindre un nombre très élevé de clients.

Au cours des dernières années, les centres d'appels et de contact ont gagné en importance étant donné qu'un nombre croissant de femmes et d'hommes pauvres ont commencé à utiliser la technologie mobile (voir encadré 18.10). Le fait de pouvoir bénéficier d'une assistance par le biais d'un appel téléphonique ou d'un SMS réduit considérablement les coûts de transport et d'opportunité associés au déplacement auprès d'une succursale physique. Les centres d'appels sont souvent à même de traiter les appels en dehors des horaires d'ouverture des agences physiques. Cela permet aux clients d'entrer en communication avec les fournisseurs de manière plus commode et avec une plus grande liberté de choix d'horaires.

Encadré 18.10

Le centre d'appels de First Microfinance Institution Syria

First Microfinance Institution Syria (FMFI-S) avait le souhait de développer des canaux au-delà de son réseau de succursales pour la commercialisation de ses services. Afin d'améliorer ses services et d'accroître leur portée, FMFI-S a mis en place un centre d'appels pour traiter les plaintes et consultations des clients concernant les produits et services, ainsi que pour diffuser des informations sur les campagnes promotionnelles. À la fin 2010, sept campagnes promotionnelles avaient été lancées, lesquelles avaient permis à 32 % des personnes ayant appelé le centre de s'entretenir avec un membre du personnel de la FMFI-S. Parmi ces 32 %, environ 10 % se sont rendus à la succursale et ont obtenu un prêt. Le nombre total de prêts octroyés a augmenté de 3 % et devrait augmenter avec la poursuite des campagnes d'appels. L'ensemble des succursales de FMFI-S ont déclaré que le centre d'appels a joué un rôle important pour attirer de nouveaux clients.

Source : Aga Khan Agency for Microfinance, 2011.

Le recouvrement de créances

Beaucoup de fournisseurs de services financiers sous-traitent leurs activités de recouvrement à des agences spécialisées. Ces activités demandent beaucoup de temps et de ressources et requièrent des compétences spécialisées pour être effectuées en bonne et due forme. Les agences de recouvrement ont un personnel bien formé qui a une bonne approche des clients et le recouvrement de prêts en souffrance. Contrairement au personnel qui est en contact avec la clientèle, ces agences peuvent consacrer le temps nécessaire aux activités de recouvrement. Les agences de recouvrement ont souvent recours à une variété de stratégies pour obtenir les paiements, et notamment le passage d'appels, le recouvrement sur place, la mise en place d'échéanciers de paiement et la mise en place de différents

points de recouvrement. Les agences de recouvrement peuvent procéder au recouvrement des créances de manière plus directe que les agents de crédit, n'étant pas impliquées dans une relation continue avec le client. Ces agences spécialisées peuvent ainsi être en mesure de recouvrer des dettes tout en évitant de nuire aux relations établies de longue date entre les clients et l'institution financière.

Cependant, le recours aux agences de recouvrement spécialisées comporte des risques et des coûts, et ceux-ci doivent être évalués avant de prendre toute décision de sous-traitance. De nombreux organismes de recouvrement manquent d'expérience de la clientèle à faible revenu. Par conséquent, les institutions financières doivent procéder à des mesures approfondies de contrôle préalable sur l'agence de recouvrement et s'assurer que celle-ci comprend les besoins et les comportements spécifiques des clients à faible revenu. Elles doivent également s'assurer que la sous-traitance du recouvrement présente un réel intérêt financier. Généralement, les agences de recouvrement perçoivent un pourcentage de la créance recouvrée, ce qui les incite à récupérer les sommes en souffrance. Avant de sous-traiter toute activité de recouvrement de créances, il convient de procéder à une analyse exhaustive de faisabilité, et notamment une analyse de la rentabilité sur plusieurs années.

La sous-traitance des services de recouvrement peut aussi perturber les voies de communication entre les fournisseurs et leurs clients. Les procédures de contact client doivent être simples, cohérentes, et tenir compte du contexte local. Les fournisseurs ayant recours à des agences de recouvrement pourraient trouver utile d'éduquer leurs clients quant au rôle et aux pouvoirs des agences de recouvrement. Si le client ne reconnaît pas le pouvoir de l'agence de recouvrement, celle-ci peut avoir du mal à recouvrer les créances et peut nuire à la relation établie de longue date entre le client et l'institution de crédit (ACCION, 2008 ; voir encadré 18.11).

Encadré 18.11

Dans la pratique : Financiera El Comercio au Paraguay

Les actionnaires et les membres du conseil d'administration de la Financiera El Comercio au Paraguay ont créé leur propre agence de recouvrement externe, appelé Gestión, qui gérait les prêts d'El Comercio échus depuis plus de 180 jours en faisant appel à des agents de recouvrement et des avocats spécialisés. La société fournissait également des services de centre d'appels pour les prêts enregistrant jusqu'à 30 jours de retard de paiement afin de soutenir l'activité de recouvrement des agents de crédit. Après quelques années de fonctionnement, El Comercio a réinternalisé ses activités de recouvrement. Cette décision était principalement motivée par les coûts élevés d'exploitation encourus pour maintenir deux structures administratives distinctes (deux comptes, deux conseils), et par l'absence de voies de retour d'informations et de suggestions entre Gestión et l'unité de gestion des risques d'El Comercio pour revisiter et améliorer les politiques et procédures.

Source : ACCION, 2008.

Sécurité et convoyage de fonds

Des entreprises spécialisées fournissent des services de sécurité et de convoyage de fonds pour réduire le plus possible les vols et la fraude et s'assurer que les clients sont en mesure d'effectuer des retraits et des dépôts et accéder aux services bancaires mobiles en toute sécurité. Parmi les services de sécurité souvent externalisés, l'on compte la protection physique des agences et des GAB par un personnel qualifié (et parfois même cautionné). Le personnel de sécurité est chargé de réduire et de prévenir les vols et d'assurer le respect des procédures de sécurité visant à protéger les clients, le personnel et les autres parties prenantes.

Le convoyage de fonds désigne le transfert physique de billets de banque, de pièces ou d'objets de valeur d'un endroit à un autre. Il s'agit notamment du transport de fonds et d'objets de valeur à partir de succursales bancaires et de petits bureaux de district vers le siège ainsi que le transport de fonds provenant des guichets automatiques ou des agents externes. Dans certains pays, les entreprises de convoyage de fonds relèvent de la réglementation relative aux transports et à la sécurité, tandis que, dans d'autres, elles relèvent de la police municipale ou des autorités locales. La réglementation est souvent axée sur des questions de sécurité et de logistique, par exemple le nombre d'armes à feu que le personnel de sociétés de convoyage est autorisé à transporter, le type de véhicules utilisés et le nombre d'employés par véhicule sont souvent limités.

L'importance des procédures de sécurité et de transport de fonds augmente au fur et à mesure du développement des services bancaires mobiles. Le cambriolage et le vol des agents figurent parmi les préoccupations les plus sérieuses. Dans le cadre d'une enquête menée par CGAP auprès des agents de services bancaires mobiles dans plusieurs marchés clés qui comportaient des questions liées à la sécurité, 93 % des agents au Brésil ont déclaré que le fait d'être un agent augmentait le risque d'être ciblés par des voleurs et 25 % ont déclaré avoir été victimes d'un vol au moins une fois au cours des trois dernières années. Un agrégateur de M-PESA au Kenya a déclaré que 10 % des agents avaient été victimes de vol en 2009 (CGAP, 2012).

Externaliser les exigences en matière de sécurité peut contribuer à prévenir les risques de vol, même si cela contribuent également à augmenter de manière significative les coûts d'exploitation. Le coût direct des services de sous-traitance doit être comparé aux avantages que procure une sécurité renforcée, c'est-à-dire principalement à la diminution des vols ou des dommages subis.

Références et lectures supplémentaires

ACCION International (2008), « Best Practices in Collection Strategies », In Sight, n° 26, ACCION, Boston.

Aga Khan Agency for Microfinance (2011), « Case Study: Syria », Aga Khan Agency for Microfinance, Genève.

Alvarez de la Campa A., Wohlers E.-T., Barnes Y. et Simavi S. (2010), « Secured Transaction Systems and Collateral Registries », SFI et Banque mondiale, Washington.

Bhatnager S. (2011), « India's Unique Identification System », présenté à l'East Asia Forum, 22 octobre.

Bridge D. et Mas I. (2008), *Rural Connectivity Options for Microfinance Institutions*, CGAP, Washington.

Campion A. et Valenzuela L. (2001), « Credit Bureaus: A Necessity for Microfinance? », USAID, Office of Microfinance Development, Washington, octobre.

CGAP (1998), « External Audits of Microfinance Institutions: A Handbook », Technical Tool Series, n° 3, CGAP, Washington.

CGAP (2011a), « Credit Reporting at the Base of the Pyramid: Key Issues and Success Factors », Access to Finance Forum, n° 1, CGAP et SFI, Washington, septembre.

CGAP (2011b), « Technology Program Country Note: West African Economic and Monetary Union (WAEMU) », Country Note, CGAP, Washington.

CGAP (2012), « Security Risk and Mobile Banking: Living with Robbery in Brazil », CGAP, Washington.

Christen R.-P., Lauer K., Lyman T.-R. et Rosenberg R. (2011), « A Guide to Regulation and Supervision of Microfinance », *Microfinance Consensus Guidelines*, CGAP, Washington.

Demirgüç-Kunt A. et Kane E.-J. (2001), « Deposit Insurance around the Globe: Where Does It Work? », Policy Research Working Paper, n° 2679, Banque mondiale, Washington.

Demirgüç-Kunt A., Karacaovali B. et Laeven L. (2005), « Deposit Insurance around the World: A Comprehensive Database », Policy Research Working Paper, n° 3628, Banque mondiale, Washington.

Frankiewicz C. et Churchill C. (2006), *Making Microfinance Work: Managing for Improved Performance*, BIT, Genève.

Frankiewicz C. et Churchill C. (2011), *Making Microfinance Work: Managing Product Diversification*, BIT, Genève.

Frederick L.-I. (2008), « Information Technology Innovations That Extend Rural Microfinance Outreach » *in* Matthaus-Maier I. et von Pischke J.-D. (dir.), *New Partnerships for Innovation in Microfinance*, chap. 10, Springer, Berlin.

*Glisovic J., El-Zoghbi M. et Foster S. (2010), *Advancing Savings Services: Resource Guide for Funders*, CGAP et Banque mondiale, Washington.

Helms B. (2006), « Access for All: Building Inclusive Financial Systems », CGAP, Washington.

Isern J., Abrams J. et Brown M. (2008), « Appraisal Guide for Microfinance Institutions », CGAP, Washington, mars.

Ivatury G. (2008), « Using Technology to Build Inclusive Financial Systems » *in* Matthaus-Maier I. et von Pischke J.-D. (dir.), *New Partnerships for Innovation in Microfinance*, chap. 9, Springer, Berlin.

Keepper K. (2011), « How to Save Rural Kenyan Farmers $200 per Year », *Next Billion*, 22 mars.

Krugel G.-T. (2007), *Mobile Banking Technology Options*, FinMark Trust.

Matthaus-Maier I. et von Pischke J.-D. (dir.) (2008), *New Partnerships for Innovation in Microfinance*, Springer, Berlin.

Simbaqueba L. (2006), « The Role of a Microfinance Bureau », LiSim, présentation PowerPoint à la conference régionale « Credit Reporting Systems in Africa », Bogotá – www.lisim.com.

Tiwari A.-J., Giri A. et Mishra P. (2011), « Leveraging Unique Identification (UID) for Mobile Banking in India », Focus Note, n° 70, MicroSave India.

Chapitre 19

Construire des marchés financiers inclusifs

David FERRAND

De nombreux aspects de l'inclusion financière ont été examinés de manière approfondie dans les 18 premiers chapitres. Le chapitre 19 reprend les grandes lignes dégagées dans l'ouvrage, examine comment le système évolue dans son ensemble et quelles mesures peuvent être prises pour influencer cette évolution. Nos aspirations ont été énoncées dans l'introduction : « *l'inclusion financière complète est un état dans lequel tous ceux qui peuvent les utiliser ont accès à une gamme complète de services financiers de qualité, fournis à des prix abordables, de manière pratique et dans le respect de la dignité des clients. Les services financiers sont fournis par tout un spectre de fournisseurs, pour la plupart privés, et sont à la portée de tous ceux qui peuvent les utiliser, et notamment les personnes handicapées et les populations pauvres et rurales*. ».

Pour commencer, il s'agit d'examiner les données empiriques sur le développement des marchés et sur l'inclusion, avant de procéder à une brève analyse théorique visant à comprendre ce qui motive le processus d'inclusion en tant que tel. Cela permet d'approfondir l'idée qui consiste à « *faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres* » et d'opérer la distinction entre deux approches diamétralement opposées de la politique d'inclusion financière qui ont dominé les débats par le passé. La première appartient à une tradition plus largement répandue d'intervention des pouvoirs publics dans l'économie et préconise des subventions directes de la part de l'État, qui se substitue ainsi au marché. La seconde est fondée sur la croyance en l'efficience des marchés non entravés à résoudre les problèmes d'offre et de demande et encourage les gouvernements à laisser

la voie libre au secteur privé et à se concentrer plutôt sur l'élimination de toute distorsion putative émanant de la réglementation, de la fiscalité ou de subventions. L'approche systémique tente quant à elle d'exploiter les solutions liées au pouvoir des marchés pour fournir des services de manière pérenne et à grande échelle. Tenter de résister ou de remplacer les forces de marché s'est rarement avéré efficace. L'approche systémique tient cependant également compte du fait qu'il n'est pas possible de prévoir la façon dont les marchés évoluent, ni les populations qu'ils atteignent. On peut par conséquent obtenir d'excellents résultats en orientant les évolutions des marchés financiers dans une direction plus inclusive. Le développement systématique des marchés doit être fondé sur la compréhension de l'état actuel des marchés financiers, leur dynamique et leurs futurs possibles.

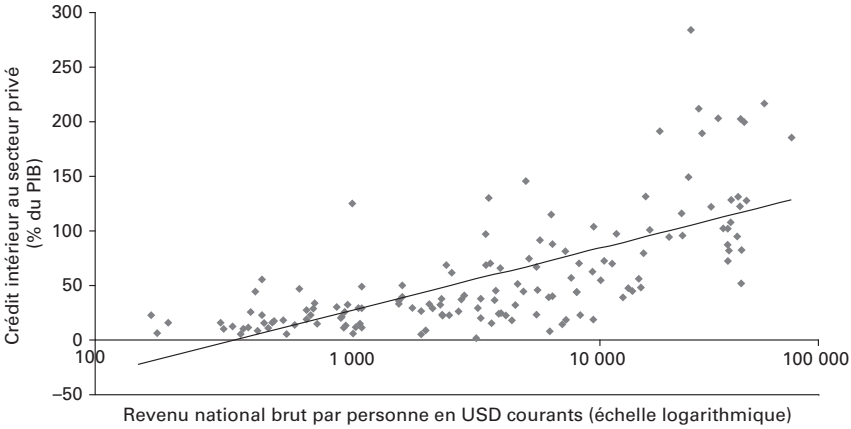
Bien que l'approche plus pragmatique de la construction de marchés financiers inclusifs suggérée par la présente analyse mette l'accent sur l'importance de l'examen des circonstances propres à chaque système de marché, différents grands enjeux génériques peuvent néanmoins être identifiés, notamment concernant la capacité des institutions à desservir une clientèle de détail, les marchés des services commerciaux connectés, un environnement habilitant et favorable, et la coordination du développement des marchés. Grâce à une meilleure compréhension du potentiel et des défis du développement des marchés, il est possible aujourd'hui de poser des questions plus concrètes concernant l'efficacité pratique des interventions et de proposer quelques principes pratiques.

Croissance et inclusion

La profondeur financière

Les données actuelles portent à croire qu'il existe une relation très étroite entre le développement économique et la profondeur des marchés financiers. Les modèles de développement des marchés financiers à travers les différents contextes et périodes présentent d'importantes variations, comme nous pouvons l'observer sur la figure 19.1 qui illustre le ratio entre le crédit interne fourni par le système bancaire exprimé en pourcentage du produit intérieur brut (PIB) et le revenu national brut (RNB) par habitant. Malgré un RNB par habitant de l'ordre de 7 650 USD, la part du crédit interne fourni par le système bancaire gabonais est de seulement 8 % ; en revanche, avec un RNB par habitant de 700 USD, le crédit interne fourni par le système bancaire au Bangladesh est de 47 %. Ces données permettent de tirer une conclusion importante : l'état de développement des marchés financiers n'est pas simplement fonction de l'état général du développement économique.

Figure 19.1 – *Variation de l'offre de crédit en fonction du RNB par habitant*



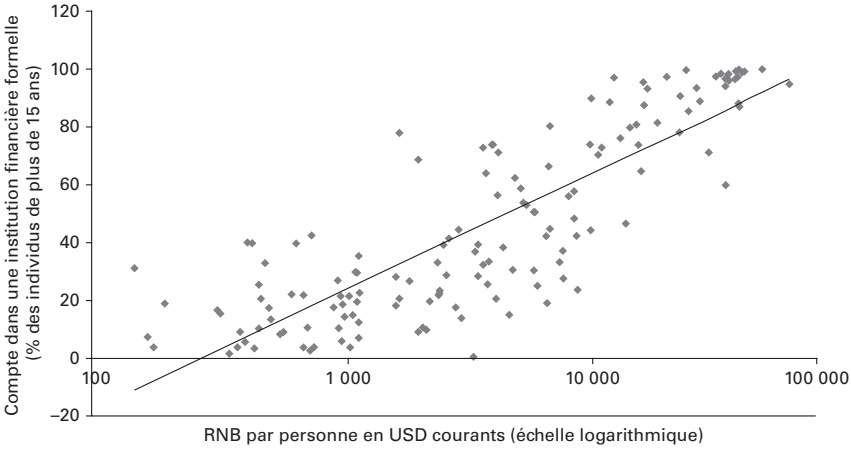
Note : PIB = produit intérieur brut ; RNB = revenu national brut.

Sources : Base de données Global Findex sur l'inclusion financière, Banque mondiale (2012) ; données des comptes nationaux de la Banque mondiale ; statistiques des comptes nationaux de l'OCDE ; statistiques financières internationales du Fonds monétaire international ; estimations du PIB de l'OCDE et de la Banque mondiale.

L'inclusion financière

Les données sur le développement de l'inclusion financière sont médiocres, mais en se basant sur des indicateurs substitutifs, nous pouvons là encore constater des variations très importantes du niveau d'inclusion par rapport aux indicateurs de développement économique, comme illustré dans la figure 19.2. Si nous nous basons sur le RNB par habitant comme indicateur du développement économique, à un niveau donné de développement économique on peut constater d'importantes variations des niveaux d'inclusion financière mesurée en tant que pourcentage de la population adulte disposant d'un compte auprès d'une institution financière formelle. Le Sri Lanka affiche ainsi un RNB par habitant de 2 240 USD et un accès relativement élevé avec 68,5 % des personnes âgées de 15 ans ou plus déclarant détenir un compte. En revanche, au Mexique, où le niveau de revenu par habitant est 4 fois plus élevé (le RNB par habitant est de 8 930 USD), seulement 7,4 % des personnes âgées de 15 ans ou plus déclarent détenir un compte auprès d'une institution formelle. Bien que les données montrent clairement qu'il existe un lien étroit entre l'augmentation du niveau d'inclusion et le développement économique, peu d'éléments portent à croire que la croissance économique va inexorablement de pair avec l'amélioration de l'inclusion. L'ampleur de la variation observée suggère que d'autres facteurs sont à l'œuvre pour déterminer le niveau d'inclusion financière d'une économie donnée.

Figure 19.2 – *Variation de l'inclusion financière formelle en fonction du RNB par habitant*



Note : RNB = revenu national brut.

Sources : Base de données Global Findex sur l'inclusion financière, Banque mondiale (2012) ; données des comptes nationaux de la Banque mondiale ; statistiques des comptes nationaux de l'OCDE ; statistiques financières internationales du Fonds monétaire international ; estimations du PIB de l'OCDE et de la Banque mondiale.

Il est cependant important d'être également clair sur le fait que les données laissent peu de doute quant à un lien étroit entre développement économique et inclusion financière. Des tentatives ont été faites pour déterminer s'il y a un lien de causalité et savoir dans quel sens il court. Sur la base d'une analyse économétrique fine des données chronologiques, les économistes qui étudient les marchés financiers s'accordent à dire qu'il existe bien un lien de causalité : le développement du secteur financier contribue à stimuler la croissance économique. D'autres éléments de preuves, moins probants, tendent à indiquer que l'inclusion financière conduit également à l'amélioration des indicateurs de développement économique. Il semble bien difficile d'éviter de conclure à l'existence d'une *interaction*. À la lumière des données disponibles, nous n'avons relevé aucun exemple de pays avancé sur le plan industriel qui ne dispose pas à la fois de systèmes financiers bien développés et de niveaux élevés d'inclusion financière par rapport aux économies en voie de développement. Il semble difficile de soutenir que le lien de causalité ne fonctionne pas dans l'autre sens. Comme les économies se développent et que les niveaux moyens de richesse augmentent, on peut inévitablement s'attendre à ce qu'un nombre croissant de clients deviennent des clients viables pour les banques et d'autres prestataires de services financiers, à un niveau d'efficacité de l'intermédiation financière donné. On peut s'attendre à ce que, dans une certaine mesure, l'inclusion financière tende *naturellement* à augmenter avec la richesse. Le développement des marchés financiers, et plus

particulièrement l'expansion de l'inclusion, doit être considéré comme endogène au système de marché. Néanmoins, la principale conclusion qui s'impose après analyse des données est que les possibilités futures de développement du marché ne sont pas entravées par un niveau donné de développement économique.

Comprendre les marchés

L'importance de chercher à comprendre ce qui se passe réellement dans les marchés est au cœur de l'approche systémique qui guide le présent ouvrage. La pensée économique traditionnelle se concentre sur le rôle des prises de décision des acteurs de l'économie. Les incitations économiques y jouent un rôle fondamental. Lorsqu'un marché présente des opportunités de développement rentables, l'on s'attend à ce que les acteurs économiques investissent pour en tirer profit. De même, du côté de la demande, les consommateurs tireront parti de produits et de services financiers qui leur sont avantageux, ou en termes plus économiques, qui améliorent leur utilité. Toutefois, si la seule chose qui compte est d'équilibrer l'offre et la demande, alors le résultat serait sûrement un plus grand degré de convergence au sein des systèmes financiers (et, d'ailleurs, de façon plus générale, au sein des économies) que celui que l'on peut constater actuellement. Il ne semble pas y avoir beaucoup d'éléments de preuve d'une relation simple entre croissance économique et degré d'inclusion financière. Quels sont donc les paramètres qui contribuent à différencier les niveaux d'inclusion dans différentes économies ? Les données détaillées faisant défaut (jusqu'à récemment), il est difficile de s'appuyer sur des techniques économétriques pour isoler les causes potentielles pouvant expliquer les écarts constatés entre différentes économies. Par ailleurs, même si ces données étaient disponibles, il n'est pas certain qu'une simple analyse des valeurs globales nous éclaire davantage sur la question. Pour mieux comprendre la situation, il est nécessaire d'examiner les mécanismes de développement des marchés [1].

Une analyse plus approfondie des actions des prestataires et des consommateurs de services financiers et des paramètres qui déterminent leurs comportements sur le marché constitue le point de départ logique de notre réflexion. Pour permettre l'élaboration de modèles économiques exploitables, la théorie économique orthodoxe utilise des hypothèses simplificatrices sur la façon dont se comportent les acteurs dans l'économie. L'homme économiquement rationnel, ou *homo œconomicus*, se comporte de manière parfaitement rationnelle, cherchant à optimiser sa propre utilité sur la base d'une information parfaite (dite aussi « complète ») des choix qui s'offrent à lui et, surtout, de leurs implications. S'il tombe sous

1. Cela fait suite à une remarque méthodologique faite par Angus Deaton (2010).

le sens que cela est clairement irréaliste, ces hypothèses n'ont jamais été destinées à prédire des actions individuelles mais plutôt à dessiner de manière approximative la façon dont, collectivement, les acteurs économiques font leurs choix. Malheureusement, comme cela a été souligné par les nouvelles théories complémentaires de l'économie comportementale et de la nouvelle économie institutionnelle, ces hypothèses simplificatrices perdent également de vue certains déterminants importants des disparités des marchés et des résultats économiques de différents pays.

Comportements et stratégies

L'économie comportementale s'attache à comprendre dans quelle mesure les processus effectifs de prise de décision s'écartent de ces notions idéalisées de la raison humaine. Si cette discipline couvre de nombreux aspects du comportement, elle met l'accent sur trois aspects principaux : les limites de la raison ; la force de volonté ; et l'intérêt personnel comme facteur de motivation.

Le premier de ces aspects, la notion de « rationalité limitée », est le plus immédiatement pertinent pour comprendre comment les marchés se développent. Il reflète tout simplement l'impossibilité de traiter utilement les informations disponibles dans une situation donnée. Sans en être nécessairement toujours conscients, la plupart des consommateurs connaissent bien ce problème. Par exemple, dans les systèmes financiers bien développés, les épargnants sont confrontés à un immense éventail d'offres de prestataires de services d'épargne concurrents qui changent fréquemment. Chercher à maximiser les intérêts générés tout en veillant à pouvoir faire face à un besoin futur de liquidités parfaitement imprévisible peut s'avérer étonnamment difficile. Souvent, les épargnants choisiront un compte et le garderont dans la durée parce que se tenir au courant et examiner toutes les options est tout simplement trop difficile. L'hypothèse selon laquelle les consommateurs sont nécessairement en mesure de choisir ce qui répond le mieux à leurs besoins doit être abandonnée. Cela rejoint souvent la question du manque de volonté, ainsi, dans l'exemple ci-dessus, en matière d'autodiscipline à s'assurer périodiquement qu'il n'existe pas de meilleures offres d'épargne sur le marché. Souvent, les consommateurs négligent même de prendre des mesures simples qui leur permettraient d'améliorer leur situation financière.

Cette limite ne s'applique pas seulement du côté de la demande mais également aux acteurs du côté de l'offre. Les prestataires de services financiers sont guidés dans les prises de décisions complexes par leurs stratégies commerciales, qui les aident à appréhender le vaste ensemble d'informations et d'incertitudes se rapportant à l'état actuel et futur du marché dans lequel ils opèrent. Les stratégies d'entreprise peuvent être considérées comme représentant implicitement des applications de « théories » incomplètes sur la façon dont un marché répondra à différentes offres et évoluera au fil du temps. Le caractère incomplet de ces « théories » peut

être dû soit à la complexité même d'un marché à un point donné dans le temps, soit à l'impossibilité d'anticiper l'ensemble des évolutions futures possibles. Même le marché d'apparence la plus stable peut être affecté par des évolutions d'ordre technologique. Les marchés financiers en particulier ont subi des changements considérables du fait du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le succès ou l'échec d'une stratégie commerciale ne se vérifie que rarement de façon instantanée sur le marché. Il faut souvent un certain temps pour être en mesure de déterminer avec certitude si une nouvelle stratégie est en train de conduire à un succès ou un échec. Compte tenu de la difficulté et des risques potentiels qu'il y aurait à développer une stratégie tout à fait nouvelle, les institutions financières en reviennent fréquemment à l'adoption de ce qui semble être une stratégie d'affaires éprouvée dans un secteur donné. Bien que beaucoup d'attention soit souvent accordée à l'innovation, pour de nombreux acteurs du marché, la norme n'en reste pas moins à se contenter de répliquer des méthodes qui ont fait leurs preuves. Il n'est pas rare de voir dans les économies en développement des banques commerciales qui adoptent des stratégies et des modèles économiques issus d'institutions financières de pays industrialisés, en dépit des différences considérables dans les circonstances du marché.

Le degré de convergence des fournisseurs ou des consommateurs des stratégies globalement similaires peut pousser les marchés dans des directions spécifiques. De nombreuses autres stratégies peuvent être conceptualisées. La manière dont une stratégie dominante donnée se dégage est susceptible de dépendre de circonstances historiques particulières. Fondamentalement, les opportunités potentielles d'un marché peuvent être ignorées simplement à cause des caractéristiques de la stratégie dominante dans le secteur. Or la stratégie dominante qui prévaut auprès des banques commerciales dans de nombreux pays en développement n'a pas su appuyer le type de services requis par de nombreux consommateurs à faible revenu.

Les règles du jeu : les institutions

La nécessité de trouver des moyens permettant d'éclairer la prise de décision et de réduire l'incertitude attire notre attention sur le rôle de la structure des marchés. « Les règles du jeu », c'est-à-dire les institutions dans le sens de la nouvelle économie institutionnelle, jouent un rôle crucial dans l'orientation de la prise de décision économique et dans l'amélioration de l'efficience des marchés. Ces règles sont celles des institutions formelles, telles que les lois et règlements, mais aussi les conventions et les normes sociales informelles [1]. D'un point de vue économique, l'obtention

1. Veuillez noter que, dans ce chapitre, le terme d'« institutions » est utilisé dans le cadre de la nouvelle économie institutionnelle et non pour désigner les prestataires de services financiers dont il était question dans les chapitres précédents.

d'informations fiables (à la fois à propos des conditions prévalentes et sur le futur) pour éclairer les décisions économiques est coûteuse et contribue au coût global de transaction au sein du marché. Des institutions fiables peuvent permettre de lutter contre le problème de la rationalité limitée – elles ont en effet l'avantage d'être plus prévisibles et d'offrir des simplifications ou des règles empiriques pour faciliter la prise de décision. En fournissant une structure d'encadrement de l'action économique, les institutions permettent de résoudre le problème de la coordination et de la coopération sur les marchés.

Des exemples simples illustrent l'importance des institutions pour les marchés financiers. Le fait qu'un État dote d'une force exécutoire une réglementation spécifique et l'assurance des dépôts réalisés auprès des institutions financières acceptant des dépôts constitue une garantie de fiabilité pour les épargnants et leur permet de partir du principe que leur épargne court alors un risque (relativement) très faible. Le simple fait qu'une institution soit autorisée à agir en qualité de « banque » (ce statut étant habituellement réservé en droit aux institutions financières réglementées) permet aux épargnants d'effectuer un dépôt en toute confiance, sans qu'il soit nécessaire de procéder à une analyse financière détaillée préalable de l'institution concernée et de surveiller régulièrement ses opérations. Sans cette institution, il n'y aurait pas de possibilité d'avoir d'un système efficace de dépôts d'épargne de faible valeur à grande échelle.

Un autre exemple révélateur concerne le partage d'informations sur les emprunteurs défaillants. Cela a trait à la résolution d'un problème de coopération : il est dans l'intérêt *collectif* de la plupart des acteurs du marché, à la fois les fournisseurs de crédit et les consommateurs (à l'exception notable des emprunteurs défaillants notoires), de partager des informations sur les défauts de remboursement. Cependant, un tel système présente un réel intérêt de réduction des coûts des évaluations du risque de crédit et de prévention du défaut de remboursement uniquement dans la mesure où ces informations couvrent l'essentiel du marché et si l'on peut donc s'y fier. Avec un système suffisamment complet, le consommateur moyen doit pouvoir bénéficier d'un certain avantage modeste lié à l'amélioration de l'accès ou du coût du crédit. Toutefois, cet avantage peut s'avérer peu perceptible et doit être analysé à la lumière de l'inconvénient potentiel que présente pour l'emprunteur l'impossibilité de contracter un nouveau crédit en cas de défaut de remboursement du précédent. Sans la mise en place de règles (que ce soit par le biais d'une réglementation soutenue par l'État ou à l'initiative commune du secteur), il est peu probable que les informations sur la solvabilité soient partagées spontanément et que des gains d'efficience du marché soient ainsi potentiellement réalisés.

Les institutions informelles, basées sur des règles et des normes socialement intégrées, jouent souvent un rôle plus important dans les économies des pauvres, qui évoluent la plupart du temps hors de portée des institutions formelles. L'efficacité des associations rotatives d'épargne et de crédit dépend des normes qui régissent le respect des engagements pris sans

avoir recours à des contrats légaux et à des tiers pour les défendre devant un tribunal. De nombreuses IMF font également appel à ces normes sociales dans le cadre des prêts octroyés à des groupes solidaires. Plus important encore, les règles de réciprocité observées dans de nombreuses communautés des pays en développement sous-tendent des arrangements financiers plus complexes (voir chapitre 2). Ces derniers peuvent créer des formes d'assurance informelle qui sont susceptibles de réduire considérablement la vulnérabilité des ménages à faible revenu.

Les institutions officielles évoluent rarement rapidement, et beaucoup moins vite que les institutions informelles. Les changements se produisent plutôt à la marge, sous l'effet des règles du jeu en vigueur qui fournissent des incitations aux acteurs impliqués. Il s'agit d'une situation de dépendance de trajectoire : le système financier ne pourra évoluer demain qu'en fonction de sa situation présente. Cela peut paraître être une évidence, mais les attentes quant à la façon dont l'inclusion financière pourrait évoluer dans un contexte donné doivent être analysées en termes de viabilité des *trajectoires* de développement du marché. En outre, le changement institutionnel reflète souvent les intérêts et le pouvoir relatif de négociation des différents acteurs clés. Il est impossible de prévoir que les évolutions se traduiront *nécessairement* par des arrangements plus efficaces, soit parce qu'il n'est pas possible d'anticiper les conséquences (une autre implication de la rationalité limitée), soit parce que l'équilibre des pouvoirs encourage les changements pour soutenir des intérêts particuliers.

Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres

L'idée de faire fonctionner les marchés financiers au bénéfice des pauvres repose sur l'hypothèse selon laquelle il existe souvent des solutions bien réelles qui permettent d'influencer la façon dont l'inclusion financière se développe dans un marché particulier. Pour permettre aux marchés de se développer avec succès, il est nécessaire de comprendre ce qui se passe au cœur du marché, où se situent les incitations et ce qui peut contraindre les acteurs à emprunter une direction particulière. Cela repose largement sur l'idée selon laquelle les marchés sont structurés à la fois par les règles des institutions formelles (établies au moyen de lois et de règlements et de leur application) et les normes informelles, habitudes et pratiques des acteurs du marché à la fois du côté de la demande et de l'offre. Bien que les participants soient le plus souvent intentionnellement rationnels et qu'ils cherchent à améliorer leur utilité, leur capacité à faire des choix optimaux est limitée par leurs capacités cognitives, leur volonté et leur résolution, ainsi que l'adéquation imparfaite des règles (qu'elles soient formelles ou informelles) par rapport à la tâche à accomplir. En outre, la perspective de développement d'un marché est souvent limitée par l'état de développement des marchés qui lui sont liés, lesquels, de la

même manière, ne répondent pas instantanément et parfaitement aux opportunités. Par exemple, la capacité des marchés du travail à fournir les compétences nécessaires pour développer la finance au bénéfice des pauvres est souvent limitée. Cependant, il est souvent possible d'influencer la trajectoire ou la vitesse du développement en intervenant pour s'attaquer aux contraintes ou améliorer les incitations permettant de pousser les acteurs à emprunter une direction particulière.

L'idée n'est pas de chercher à aller à l'encontre des lois de la physique. Si l'on prend l'analogie d'un fleuve qui s'écoule d'amont en aval, l'on peut assimiler les effets incitatifs agissant sur le marché à l'effet de la gravité sur l'eau. Essayer d'inverser le cours d'un fleuve consommerait des ressources considérables et ne serait pas pérenne : aussitôt l'énergie appliquée retirée du système, l'eau s'écoulera à nouveau en aval. Pour chercher à mieux faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres, il s'agit d'essayer de mettre à profit cette « force gravitationnelle » fondamentale que sont les incitations du marché, tout en essayant d'en influencer la direction du mouvement d'une façon plus avantageuse. Une intervention même modeste, qui vient à point nommé, peut effectivement changer le cours d'un fleuve ; à un autre moment, il s'agit peut-être plutôt de creuser un canal entièrement nouveau.

Il est important de comparer l'approche des systèmes de marché avec les deux grandes approches antagonistes du développement en matière d'inclusion financière, que l'on peut utilement assimiler à l'interventionnisme et au laissez-faire. Ces deux approches ont chacune eu leur moment de gloire en matière de théorie et de pratique du développement du secteur financier. L'approche préconisée ici est quant à elle motivée par une vision plus nuancée des marchés. L'on constate néanmoins parfois une certaine confusion car il arrive souvent que les mesures politiques recommandées soient similaires. Lorsque le développement des marchés a déjà été impulsé, ne pas agir peut ainsi être entièrement cohérent avec une approche interventionniste. Ou encore, lorsqu'il n'existe pas d'exemples aboutis de la façon d'aborder un segment de marché particulier, le fait d'investir massivement pour créer un cas d'école à des fins de démonstration à l'attention des acteurs du marché pourrait contribuer à précipiter le processus de développement des marchés.

L'approche interventionniste

L'interventionnisme sur les marchés financiers part de l'hypothèse selon laquelle, si un marché ne parvient pas à atteindre des groupes cibles particuliers, alors la réponse appropriée est tout simplement de se substituer à la défaillance du marché. Si les banques ne prêtent pas aux petits agriculteurs, on peut alors utiliser l'argent public (fourni par les partenaires de développement ou les gouvernements hôtes) pour créer une institution de prêt agricole qui le fera.

Par ailleurs, si les banques affirment qu'il s'agit d'un problème de risque, on peut garantir les prêts. À première vue, tout cela semble raisonnable. Il est cependant rare qu'une approche interventionniste passe ce qui correspond aux deux tests décisifs d'un développement efficace : la pérennité et l'extensibilité (en anglais, *scalability*). Le monde en développement abonde en systèmes coûteux de financement agricole par les fonds publics qui ont soit échoué, soit restent un fardeau budgétaire important. Les causes d'échec sont variées : défaillances de gouvernance des régimes résultant de pratiques de prêt corrompues ; une gestion et un contrôle des coûts déficients ; un contrôle inapproprié des emprunteurs ; une maîtrise des risques insuffisante ; l'incitation de l'emprunteur à rembourser compromise pour les raisons politiques.

Ce processus est généralement entravé à la source faute de poser la question fondamentale : que se passe-t-il sur le marché ? que faudrait-il changer pour que les institutions financières existantes commencent à desservir les petits agriculteurs ? Il n'est pas rare que la décision politique d'atteindre des groupes-cibles particuliers éclipse toute question de savoir si le groupe en question a une quelconque capacité d'endettement. L'octroi de crédits à des entreprises agricoles (fermes) qui sont fondamentalement non rentables a peu de chances d'aboutir à des taux de remboursement qui soient viables pour le prêteur. Si l'objectif politique est simplement de transférer des ressources aux ménages pauvres alors fournir des prêts qui se transforment en dons peut constituer un moyen qui ne manque pas d'efficacité. Mais, paradoxalement, il n'est pas rare que cela soit régressif ; les emprunteurs plus habilités et plus riches sont plus susceptibles de se retrouver en défaut de paiement alors que les pauvres peuvent encore aggraver leur situation en essayant de rembourser à partir d'autres ressources.

Le laissez-faire

Le laissez-faire représente quant à lui une solution diamétralement opposée. Il suppose que toute intervention sur les marchés des acteurs du secteur public au-delà de la définition des règles formelles minimales du jeu ne peut que dégrader la situation des participants et du marché. Ce serait le cas si les marchés étaient en effet constitués d'agents rationnels, optimisant leur utilité, disposant d'une information parfaite et opérant dans les marchés complets et connectés. Malheureusement, il est relativement rare que des circonstances de marché se rapprochent même de loin de ces conditions dans le contexte d'une économie en développement.

Dans les années 1980, les résultats des réformes axées sur le marché visant à renverser de longues périodes de répression financière menées dans de nombreuses économies en développement au cours de la période entre 1960 et 1970 ont souvent été décevants, certainement du point de vue de l'inclusion financière. La simple suppression des contraintes juridiques

et réglementaires au développement du marché financier n'a pas conduit les grandes banques commerciales à soudainement percevoir les ménages à faible revenu comme une opportunité exceptionnelle de marché. Lorsque les banques ont été contraintes par la réglementation à consacrer une part de leur activité aux secteurs mal desservis (la cible étant souvent le secteur agricole), cette exigence a souvent été supprimée à la suite de la libéralisation. Vus à travers le prisme des modèles économiques ciblant des groupes à revenu élevé avec des entreprises formelles de plus grande échelle, ces segments de marché ont été considérés comme peu attrayants et les banques s'en sont éloignées avec un certain soulagement.

Développer les marchés

L'histoire des débuts de la microfinance moderne fournit un exemple classique de développement de marché. Tout a commencé par une idée assez simple qui n'avait pas été démontrée d'une manière assez convaincante du point de vue des institutions financières, selon laquelle il était possible de prêter de manière rentable aux femmes à faible revenu du Bangladesh. Peut-être que la plupart des personnes au Bangladesh savaient que le prêteur local était en mesure de prêter sur une base viable en s'appuyant sur les connaissances locales et en recourant parfois à des pratiques coercitives pour obtenir le remboursement. Cependant, les taux d'intérêt très élevés et des pratiques commerciales parfois douteuses liées à une relative inefficacité des prêteurs d'argent n'ont guère encouragé les fournisseurs officiels à reproduire cette approche. La grande contribution de Mohammed Yunus a consisté à démontrer qu'une forme beaucoup plus efficace de prêt était possible, basée sur la mobilisation des institutions sociales existantes en vue de créer des incitations pour assurer un niveau suffisant de remboursement à un faible coût de prestation. Le processus n'était pas tributaire de l'existence d'une technologie jusqu'ici indisponible. Le point important à noter est que le secteur privé, que ce soit au Bangladesh ou à peu près dans tous les autres pays pauvres, n'avait pas identifié cette opportunité de marché qui devait pourtant bien exister avant les expériences pionnières du professeur Yunus. Bien que l'attitude adoptée par Yunus par rapport au besoin de subventions à long terme dans la microfinance ait été quelque peu ambiguë, l'explosion d'institutions de microfinance très rentables est venue confirmer l'existence d'une réelle opportunité de marché. Cela illustre le principe essentiel selon lequel nous ne pouvons pas nous permettre d'adopter une approche panglossienne et déterministe en ce qui concerne le développement du marché. De réelles opportunités de marché qui sont susceptibles d'avoir un impact sur la vie des pauvres sont souvent négligées et comprendre pourquoi constitue le point de départ de toute mesure visant à faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres.

Le potentiel de marché

De nombreuses hypothèses peuvent être formulées pour expliquer pourquoi des opportunités potentiellement rentables d'expansion de marché, et d'accès financier, ne sont pas saisies, que ce soit par des acteurs existants du secteur financier, ou par d'autres investisseurs. Nous n'allons pas tenter ici d'énumérer toutes les possibilités d'explication. Le but est plutôt d'examiner les angles sous lesquels les marchés peuvent être analysés pour comprendre où il peut y avoir du potentiel et des contraintes. Identifier les éléments qui pourraient freiner une expansion plus rapide du marché permettra d'identifier les opportunités de développement du marché dans une économie donnée.

Le défi du transfert technologique

Les technologies de production ou d'organisation nécessaires pour améliorer la productivité des économies émergentes ou en développement ont déjà été développées dans les économies les plus avancées ; c'est en tout cas le postulat sur lequel repose l'idée d'un fort potentiel de croissance rapide dans ces économies. Il n'y aurait pas besoin d'inventer des technologies mais de les transférer, et des taux de croissance élevés seraient à portée de main. Bien sûr, l'expérience de nombreux pays au développement tardif montre que les transferts technologiques sont rarement aussi simples. Néanmoins, comme on peut le constater dans l'histoire récente de l'Asie, une croissance économique très rapide peut être réalisée, à des rythmes qui ne connaissent pas de précédent parmi les pays qui se sont industrialisés plus tôt.

Une difficulté majeure qui se pose dans les transferts de technologies issues d'économies plus riches réside dans le fait que ces technologies ont été développées pour s'adapter à des circonstances économiques très différentes. Les divergences sont souvent fortes en termes de prix relatifs du capital et du travail, de disponibilité des compétences et des intrants nécessaires sur les marchés liés, et de caractéristiques de la demande. L'un des obstacles majeurs rencontrés dans la lutte contre l'exclusion financière dans les économies en développement repose dans le fait que le cœur du marché financier est souvent en grande partie une simple transposition d'un modèle bancaire occidental ; dans une telle perspective, un grand nombre de ménages à faible revenu et de petites entreprises informelles ne sont pas perçus comme des marchés potentiels : ils n'entrent pas dans le champ d'activité des acteurs du marché. Il s'agirait moins d'un cas d'aversion au risque que d'une situation où les pauvres ne sont pas perçus comme un marché potentiel. L'une des plus grandes contributions de Yunus à l'inclusion financière n'a peut-être pas été la Grameen Bank en soi mais d'avoir contribué à faire changer les mentalités au sein du secteur des services financiers dans les pays en développement.

Plus concrètement, les modèles économiques de nombreuses institutions financières établies pour desservir des groupes de clients plus aisés sont peu adaptés aux besoins des groupes à faible revenu. Leurs structures de coûts reflètent des montants moyens de transactions unitaires beaucoup plus élevés. Les canaux de distribution, centrés sur l'archétype de la grande succursale prestigieuse habillée de marbre, sont construits pour répondre aux besoins et aux aspirations des consommateurs des classes aisées. Les mécanismes utilisés pour mesurer et évaluer le risque de crédit reflètent souvent des moyens d'existence et des normes comportementales caractéristiques de personnes salariées dans le secteur formel ou dirigeant des entreprises formelles. Il a fallu plus de deux décennies d'expérimentation et de développement par les IMF pour trouver des moyens efficaces pour relever ces défis. Le développement d'une approche rentable de la microfinance continue à être entravé par un verrouillage efficace par des marchés financiers orientés vers une clientèle très différente. Les principaux marchés de services de support dans des domaines aussi divers que les systèmes d'information, l'analyse de marché, la formation et le développement des ressources humaines et le conseil en gestion se sont souvent développés en réponse à la demande des institutions financières, qui ont généralement des besoins très différents de ceux d'un fournisseur type du secteur de la microfinance.

Du fait de cet enchevêtrement d'interdépendances, l'on peut être tenté d'adopter une attitude quiétiste : le système de marché est si complexe et interdépendant qu'il serait impossible d'impulser un changement significatif. Cependant, l'histoire récente du développement des marchés financiers prouve qu'il existe des opportunités fréquentes d'action. Même là, où l'infrastructure environnante du marché ou l'environnement juridique et réglementaire sont loin d'être adaptés aux besoins d'un nouveau marché, il est possible de semer les graines du changement. Lorsqu'un nouveau segment de marché émerge, les exigences en termes d'efficacité ou de conception des produits sont généralement bien moindres que sur un segment arrivé à maturité, où la concurrence se renforce et les consommateurs deviennent plus exigeants. Les premières expériences de microcrédit ont prouvé qu'il était possible d'assurer la viabilité des IMF avec des produits qui ont été ensuite démontrés comme n'étant pas particulièrement bien adaptés aux besoins réels de la plupart des consommateurs ciblés. Cependant, aux débuts de la microfinance, et en l'absence de meilleures alternatives, de simples prêts de groupe à court terme ont été contractés par de nombreux clients avec un grand enthousiasme.

Cartographier le paysage financier

Cartographier de manière détaillée le marché sous sa forme présente constitue un point de départ évident mais parfois étonnamment négligé pour comprendre son potentiel de développement. Pour cela il faut mesurer et analyser de manière détaillée et exhaustive à la fois l'offre et la

demande. Pour faire suite aux points établis dans les chapitres précédents de cet ouvrage, l'analyse de l'offre ne doit pas se limiter à un type particulier de fournisseur. Dans de nombreuses économies en développement, la finance informelle constitue une source plus importante de services que le secteur formel. En outre, le secteur informel peut fournir des informations importantes sur les besoins sous-jacents des populations qui ne sont pas facilement identifiés dans le cadre d'une analyse axée sur les produits conventionnels fournis par le secteur formel. Bien que la plus grande prudence soit de mise quand il s'agit de tenter de tirer parti de la finance informelle, des moyens efficaces permettant de développer ces mécanismes ou de les connecter à des fournisseurs officiels commencent à émerger.

Pour ce qui est de la demande, se limiter à analyser l'accès aux services ou la possession d'un compte ne permet d'obtenir qu'une image très limitée de la situation réelle. Il n'y a pas que le *volume* d'accès qui compte mais également sa *qualité*. Bien que l'on ne soit pas encore parvenu à un consensus en matière d'indicateurs de qualité comparables d'un marché à l'autre, il paraît opportun d'examiner d'abord un indicateur simple qui est celui du niveau d'utilisation. Le fait de trouver que de nombreux ménages à faible revenu disposent d'un compte courant peut suggérer que des progrès ont été réalisés dans la réduction de l'exclusion ; mais lorsque nous nous rendons compte que ces comptes ne sont utilisés que quelques fois par an, il est clair que l'impact sur la gestion du problème du lissage des flux de trésorerie au quotidien ne peut être qu'infime. Cela met en lumière une faiblesse persistante dans la distribution de services et donne à penser qu'il est possible d'y apporter des améliorations. L'identification des lacunes du marché commence par l'analyse de la demande.

Des études réalisées dans divers pays ont révélé la prévalence de l'utilisation d'un portefeuille de services financiers. Par exemple, au Kenya, l'étude de la demande a montré que très peu de consommateurs font confiance aux seuls services formels. Fait intéressant, malgré une expansion significative de la fourniture de services formels, le nombre de personnes utilisant de multiples sources de services financiers, formelles, semi-formelles et informelles, a augmenté au cours des dernières années. La raison de cet état de fait n'est pas difficile à comprendre. Même dans les marchés financiers les plus développés, les besoins des consommateurs ou des entreprises sont rarement satisfaits au mieux par une seule institution [1]. Dans un marché qui se développe rapidement, les prestataires formels commencent tout juste à atteindre de nombreux nouveaux

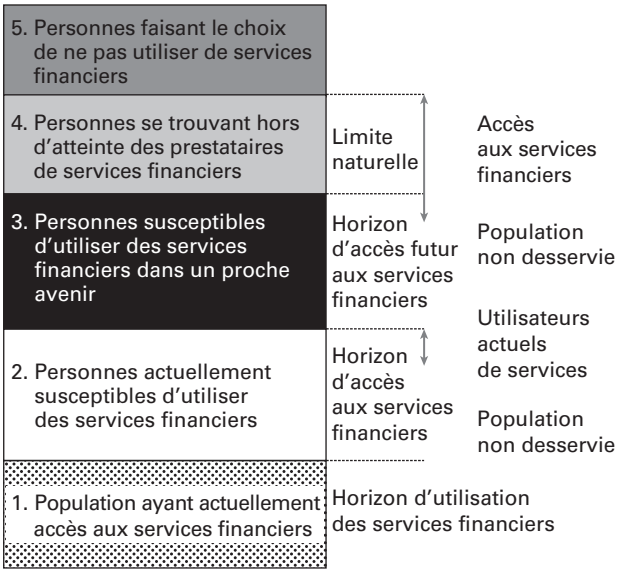
1. Les grands groupes de services financiers ont accueilli avec enthousiasme les techniques de vente croisée et ont tenté de répondre aux différents besoins en services financiers de leurs clients. Cependant, il est rare qu'un seul groupe soit en mesure de fournir aux consommateurs une offre optimale à travers une gamme diversifiée de services. L'émergence des « *monoliners* », axés sur un seul secteur étroit d'activité, étaye la thèse selon laquelle des gains d'efficacité sont possibles grâce à une approche ciblée de ce type et les consommateurs sont souvent mieux servis lorsqu'ils ont la possibilité de comparer et de choisir la meilleure institution pour un besoin particulier (Kay, 2009).

segments de marché. Tout comme ces marchés peuvent n'être encore que tout juste viables du point de vue de ces prestataires, la valeur ajoutée pour le consommateur ou l'entreprise peut également s'avérer marginale.

La frontière d'accès financier

Sur la base d'une mesure précise du contexte actuel de la demande et de la fourniture de services financiers sur un marché donné, la prochaine étape consiste à identifier les zones où résident les opportunités de développement du marché. La frontière d'accès financier (en anglais, *financial access frontier*) (Porteous, 2005) fournit un moyen utile pour élaborer une réflexion qui tient compte du marché dans son ensemble (voir figure 19.3). La frontière d'utilisation est évidemment définie par ceux qui font actuellement usage des services financiers évalués par des études de la demande. Au-delà se trouvent les consommateurs qui pourraient être atteints dès maintenant par le secteur des services financiers sous sa forme actuelle (telle que mesurée par l'étude de l'offre). Cela permet d'identifier où se trouve le potentiel d'accès. Des interventions d'« habilitation » du marché (Porteous, 2005) peuvent être envisagées pour aider les fournisseurs à atteindre ces consommateurs potentiels, comblant ainsi le fossé entre utilisation actuelle et frontière d'accès. C'est à ce niveau que l'on rencontre les mesures les plus faciles (en termes relatifs) à mettre en œuvre pour le développement du marché. Ne serait-ce que fournir aux acteurs existants des données identifiant les opportunités de marché pourrait avoir un impact. L'étape suivante consiste à déterminer quels consommateurs et entreprises pourraient être atteints à l'avenir en repoussant la frontière d'accès. Des initiatives de développement du marché pourront être nécessaires pour permettre d'étendre la portée dans un certain nombre de directions – généralement, une extension géographique de la portée du système, la réduction des coûts de fourniture des prestations, ou encore l'amélioration de la pertinence des offres de services pour de nouveaux segments de marché. Au-delà de ces nouveaux territoires potentiels se trouvent les personnes exclues du marché, que Porteous appelle « *groupe hors marché* » (en anglais, *supra-market group*). Fournir des services financiers à ce groupe hors marché implique nécessairement une certaine forme de redistribution ou de transfert net, que ce soit par le biais de subventions directes ou incorporée aux paiements de protection sociale financés par l'État ou les bailleurs de fonds. Même dans les pays les plus riches dotés des systèmes financiers les plus avancés, il existe des populations qui ne peuvent raisonnablement pas se permettre d'utiliser des services financiers. Enfin, dans toute population, il existe des individus qui font le choix de ne pas utiliser de services financiers du tout (catégorie 5 de la figure 19.3), même si, d'après les données émanant des économies développées, il s'agit d'une très faible minorité. Cela définit la limite naturelle globale du marché.

Figure 19.3 – *Les frontières d'accès aux services financiers*



Source : Porteous, 2005.

Analyses de scénarios

Tenter de prédire l'avenir est généralement une entreprise téméraire. Plutôt que d'essayer de faire des prédictions définitives, il est souvent plus efficace d'envisager les différentes directions dans lesquelles le secteur financier pourrait évoluer en examinant différents scénarios potentiels. Cette démarche peut s'avérer utile pour définir le champ des possibles pour penser le futur et mieux comprendre ce qui va influencer ces différentes trajectoires. En scrutant ainsi l'avenir, nous devons comprendre ce qui est susceptible d'être le moteur du développement des marchés. Aussi bien des facteurs économiques que non économiques peuvent avoir un impact sur l'accès aux services financiers et leur utilisation. Quelles seront les forces susceptibles d'impulser ces changements ? Premièrement, il est clairement possible d'identifier les forces politiques et économiques principales qui sont susceptibles de façonner l'avenir d'un pays. La stabilité politique et sociale, une gestion macroéconomique prudente ou la prévention d'importantes catastrophes environnementales sont autant de paramètres qui doivent être pris comme hypothèse sans grande possibilité d'influence ; de la même manière, il n'est pas possible d'émettre des éventualités stratégiques sérieuses (au moins dans le contexte de l'amélioration de l'inclusion financière). Il est plutôt nécessaire d'analyser les forces qui influencent plus directement le développement des marchés financiers. On peut distinguer d'une part les forces qui sont susceptibles de changer les marchés d'une façon qu'il est possible d'anticiper avec un certain degré

de fiabilité et, de l'autre, celles dont l'impact, bien certain, pourrait cependant se traduire de multiples manières très différentes. Les facteurs qui déterminent la façon dont les incertitudes en question peuvent influencer le contexte sont au moins en partie exogènes au système financier. Néanmoins, l'identification d'un éventail de résultats possibles est utile pour grossièrement établir là où le développement du marché doit se concentrer sur la recherche d'opportunités soutenant des changements positifs à grande échelle.

Essayer d'identifier de manière exhaustive l'ensemble des scénarios potentiels en matière d'accès financier dans un contexte donné sera bien difficile, même si un nombre raisonnable d'incertitudes ont été identifiées (en laissant de côté celles qui n'ont pas été anticipées). Il est néanmoins utile d'examiner la manière dont l'inclusion pourrait se développer sur une période donnée en analysant l'évolution des incertitudes les plus importantes. Dans de nombreux contextes, la technologie est déjà en train de changer les marchés de façon spectaculaire. Il ne fait guère de doute que cela continuera. Dans de nombreux marchés, la tâche prioritaire consiste à réfléchir sur les façons dont les technologies pourraient affecter l'inclusion dans le futur. De toute évidence, ce type d'analyse de scénario ne saurait couvrir tous les aspects de l'inclusion financière mais fournit plutôt un aperçu des possibilités d'évolution de l'actuelle dynamique de changement. Une meilleure compréhension de cette question peut s'avérer utile pour identifier les opportunités potentielles de changement systémique.

Relever les principaux défis

Le manque de capacité au sein du « cœur de marché »

La faiblesse de la capacité à servir efficacement les clients est souvent considérée comme le défi central du processus de développement de marchés financiers inclusifs. Au début, lorsque les services sont peu nombreux ou quasi inexistants, des modèles de démonstration sont nécessaires pour comprendre comment les marchés à faible revenu peuvent être desservis sur une base viable. À ce stade, il n'existe pas de « meilleures pratiques ». L'histoire des débuts de la microfinance a été caractérisée par la création d'IMF spécialisées. Les banques commerciales ordinaires se sont généralement montrées très sceptiques [1]. Quand il s'est parfois avéré possible de les engager sur la thématique de la microfinance, leur participation était essentiellement mue par une logique de responsabilité sociétale plutôt qu'une véritable envie de développer un nouveau domaine d'activité stratégique.

1. Il convient de noter que l'une des réussites les plus notables dans l'histoire des débuts de la microfinance moderne était celle de Bank Rakyat Indonesia, une banque commerciale publique. Sa réussite peut être attribuée, au moins en partie, à la séparation opérée entre l'élément de microfinance (au sein d'Unit Desas) et l'activité de la banque principale.

Il a souvent été difficile de pratiquer une microfinance efficace dans le cadre d'institutions bancaires traditionnelles. On constate souvent une incompatibilité entre les activités de microfinance et les activités bancaires plus conventionnelles, à commencer par la culture d'entreprise, en passant par les ressources humaines, les canaux de distribution, les infrastructures, le positionnement sur le marché et l'image de marque. Essayer de dégager de l'espace pour la microfinance efficace peut parfois s'avérer plus difficile que de créer une organisation entièrement nouvelle. Néanmoins, il est important de ne pas sous-estimer les défis que présente le lancement d'une startup. Dans les premiers stades, de nombreuses ressources nécessaires pour accompagner un développement rapide font défaut. De toute évidence, un bon nombre de compétences nécessaires ne sont pas disponibles sur le marché, et l'organisation doit former son propre personnel.

Une fois les premiers cas de démonstration établis, l'accent mis jusqu'alors sur des institutions individuelles doit être reporté sur une approche sectorielle. L'objectif à long terme ne devrait pas être de soutenir un certain type de « champion », aussi précieux soient-ils, mais de créer un environnement propice à la concurrence et à l'innovation. Ce n'est pas chose aisée. La capacité humaine est souvent au cœur du processus de développement du secteur. Bon nombre des compétences ne peuvent être développées de manière efficace que grâce à l'apprentissage par la pratique dans le cadre d'une institution de détail, ce qui pourrait de nouveau attirer l'attention vers des organisations spécifiques. De même, l'innovation dans le secteur financier ne consiste pas à développer des brevets abstraits, mais à déployer des produits et services tangibles sur le marché. Un effort soutenu est nécessaire pour tirer parti des opportunités de création de capacités en travaillant avec les institutions, mais toujours en essayant de remonter au niveau sectoriel.

La microfinance étant de plus en plus synonyme d'inclusion financière, les organisations ont élargi de façon spectaculaire leur champ d'action (comme nous l'avons vu en détail dans les chapitres précédents), plutôt que de se focaliser sur certains produits de microcrédit ou les IMF. D'un côté, cela a contribué à augmenter la capacité potentielle qui peut servir de base pour construire un système financier inclusif ; d'un autre côté, cela crée la nécessité de travailler avec un spectre beaucoup plus large de types d'organisations de besoins des clients finaux. Les banques commerciales de détail commencent à prendre conscience de l'importance d'atteindre la prochaine génération de clients et ont besoin de trouver des moyens d'adapter leurs produits, opérations et canaux existants pour répondre aux besoins de ces clients prospectifs. Les banques coopératives et les coopératives d'épargne et de crédit ont souvent desservi les populations à faible revenu, mais leurs défis en termes de capacité et de gouvernance ont tendance à aller de pair avec leurs origines volontaristes. La finance solidaire a le potentiel d'atteindre de nombreux consommateurs à faible revenu qui se trouvent encore loin au-delà de la portée de la finance formelle ou même semi-formelle. La formation des membres à des modèles plus

fiables d'intermédiation communautaire peut améliorer sensiblement la qualité et la sécurité. Enfin, de nouveaux acteurs intègrent à présent le secteur, notamment des opérateurs de réseaux mobiles, des grandes chaînes de magasins et des startups technologiques. Si ceux-ci ont souvent une vaste expérience dans le domaine des marchés de détail de masse, le fait de rejoindre un nouveau secteur crée toutes sortes de besoins, allant de la compréhension basique du marché à la conformité avec les exigences réglementaires.

La forme d'une organisation peut avoir un impact profond sur sa capacité à fournir un type particulier de services. Il n'existe pas un seul type d'organisation qui présente une solution optimale pour atteindre tous les segments de marché. En fonction du segment de marché et le domaine des produits, les principales caractéristiques de forme organisationnelle peuvent avoir un impact variable en termes d'avantage concurrentiel. Dans les zones rurales les plus reculées, la faible structure de coûts des organisations financières mutualistes locales constitue un avantage de taille sur les IMF centralisées et plus formelles ou les banques commerciales. Cependant, ces organisations ont souvent du mal à répondre aux besoins de financement de petites entreprises en croissance rapide ou aux besoins de gestion des finances de familles élargies chevauchant des zones rurales et des zones urbaines. De manière cruciale, les formes d'organisation continuent à évoluer avec beaucoup d'hybridation et d'apprentissage mutuel. Les banques commerciales qui ont une orientation vers le marché des personnes à faible revenu sont en train de développer des points d'accueil à faible coût permettant d'atteindre les clients les plus pauvres. Les IMF ont compris depuis longtemps l'importance de travailler avec les groupes communautaires existants pour mieux desservir les clients les plus reculés ou vivant dans des zones rurales.

Les possibilités de développement de marché à ce niveau consistent de plus en plus en le fait de trouver des innovations susceptibles de conduire à l'expansion du marché. Pour ce faire, il faut généralement aller au-delà d'une simple idée de conception de produit ou service et collaborer avec des partenaires du marché pour fournir des démonstrations crédibles au marché. Les domaines prioritaires en matière d'innovation qui sont souvent (et à juste titre) abordés simultanément sont les suivants :

1. organisationnel (par exemple, la création de la forme d'IMF spécialisée) ;
2. production (par exemple, l'introduction de systèmes d'intéressement pour les agents de crédit) ;
3. canal (par exemple, le développement de modèles d'agents bancaires viables) ;
4. produit/service (par exemple, l'assurance climatique indicielle).

Développer les marchés de service aux entreprises (fonctions d'appui)

Les organisations individuelles doivent être considérées comme faisant partie d'un « système de production » plus large. La spécialisation accrue, les alliances et les partenariats stratégiques, la sous-traitance de fonctions secondaires et le développement collaboratif de biens publics sectoriels (tels que l'éducation financière) [1] ou de biens quasi publics sectoriels (tels que les études de marché FinScope) [2] présentent tous un potentiel considérable de gains en efficacité et en efficience en termes de fourniture de services. L'information constitue le poumon des marchés financiers, la production et la dissémination de l'information dépendent souvent de supports au-delà des institutions de détail elles-mêmes. La création de cette infrastructure sectorielle peut émaner : soit de marchés liés, par exemple dans des services aux entreprises couvrant des domaines aussi variés que la formation, l'analyse de marché, la publicité, l'audit, le recrutement, le développement de systèmes d'information et le conseil en gestion ; soit d'organismes spécialisés établis pour assurer une fonction d'appui donnée sur le marché financier, par exemple les associations sectorielles souvent établies en vue de représenter les intérêts communs d'un groupe professionnel, la plupart du temps, dans le cadre d'un dialogue avec le gouvernement.

Au fur et à mesure que les marchés se développent, devrait logiquement commencer à s'effectuer un glissement à ce niveau, à la fois pour des questions de besoins et d'impact. Dans un marché naissant, l'on peut s'attendre

1. Il est important de noter que la portée de l'éducation financière des consommateurs peut être très large. En pratique, il s'agit parfois simplement d'un élément de marketing qui ne remplit pas les critères de ce qui constitue un bien public. Cependant, une meilleure appréciation de la valeur d'une utilisation à bon escient des services financiers et évitant les comportements inappropriés remplit ce critère. Fait intéressant, cela ne signifie pas que l'angle d'attaque pour fournir l'éducation financière doit être nécessairement celui de programmes cofinancés. Selon les données d'une étude réalisée par M-PESA, la capacité financière peut être construite au plus efficace grâce à l'utilisation de produits appropriés plutôt que des processus plus structurés d'éducation financière (Zollman et Collins, 2010).

2. Le terme de « bien public » est souvent utilisé à mauvais escient. Au minimum, il faut que celui-ci soit non rival (que la consommation par une personne ne réduit pas les possibilités de consommation par les autres) et non exclusif (si une personne peut le consommer, alors il n'est pas possible d'exclure de cette consommation les autres). De nombreuses informations ne sont pas strictement des biens publics dans la mesure où ils peuvent être rendus exclusifs par un contrôle d'accès – c'est le cas des données FinScope. Cependant, on peut affirmer qu'aux fins de l'application de FinScope aux politiques publiques, celui-ci doit nécessairement être à la disposition de toutes les parties intéressées ou potentiellement intéressées et être donc non exclusif. Le développement des ressources humaines est une question plus difficile. Se pose ici un problème du « passager clandestin », car il n'est pas possible pour un investisseur de garantir les droits de propriété d'un investissement dans les capacités humaines d'un individu (dans un contexte de respect des droits humains fondamentaux). Cela produit une défaillance du marché. Celle-ci n'est que rarement surmontée au moyen d'une forte coordination entre des acteurs qui investissent dans une perspective d'intérêt général. Dans un marché naissant, il fournit une opportunité d'investissement pour encourager le développement du marché.

à ce que l'étendue de la collaboration et de la coordination entre les institutions soit assez faible. Combler cet écart peut permettre de tester des solutions, procurer des avantages immédiats et aider à démontrer où se trouvent les opportunités. L'impact potentiel peut être plus important lorsque l'on travaille au niveau du secteur, car toute intervention est destinée à couvrir une tranche entière du secteur plutôt qu'une seule institution. Une telle approche présente également l'avantage supplémentaire de réduire le risque d'exécution et atténue le risque de distorsion du marché qui est inhérent au fait de travailler avec des acteurs individuels. Les interventions possibles à ce niveau méso sont les suivantes :

1. renforcer la fourniture de marchés des services de support (par exemple, le renforcement des capacités des prestataires de services) ;
2. établir des passerelles au sein du système financier (par exemple, des garanties de crédit restreintes pour renforcer la confiance dans le marché financier interinstitutionnel) ;
3. fournir des biens quasi publics sectoriels (par exemple, en renforçant la capacité financière des consommateurs, en rassemblant et en publiant des données dans des domaines tels que la performance financière et sociale et la tarification des produits destinés au grand public) ;
4. investir dans le développement des ressources humaines (par exemple, le développement de nouveaux programmes de formation pour les coopératives d'épargne et de crédit).

Façonner un environnement « favorable » (règles)

Toutes les activités de marché suivent les règles du jeu qui forment l'environnement favorable. Comme indiqué précédemment, ces règles sont à la fois formelles et informelles. On a tendance à mettre l'accent sur les règles formelles parce que celles-ci sont perçues comme plus immédiatement suivies, de par le fait qu'elles sont façonnées par l'État et ses institutions formelles (lois, règlements et modes exécutoires).

Néanmoins, les habitudes et les normes informelles jouent un rôle essentiel dans le comportement des acteurs sur les marchés. Ceux qui pensent que certains facteurs comportementaux ont joué un rôle considérable dans la création des conditions ayant donné lieu à la récente crise financière mondiale sont de plus en plus nombreux. Le seul moyen réaliste de protéger les consommateurs contre les montages financiers prédateurs ou frauduleux qui ont vu le jour sur de nombreux marchés est de développer des normes sociétales qui conduisent les acteurs du marché à s'interroger sur la crédibilité de ces « offres ».

Au niveau formel, les trois domaines susceptibles d'affecter le plus directement l'évolution des marchés financiers sont la réglementation prudentielle, la protection des consommateurs et la politique de la concurrence. Les deux derniers n'ont commencé que récemment à susciter une réelle attention dans de nombreux pays en développement. Commencer par

élaborer une politique en la matière est important, non seulement parce que cela donne immédiatement lieu à l'adoption de lois et de règlements spécifiques, mais aussi parce que cela contribue à établir une certaine prévisibilité des lois et règlements qui suivront – caractère prévisible qui est particulièrement important pour rassurer les investisseurs potentiels sur les marchés financiers.

Les lois, règlements et règles spécifiques du secteur financier et des secteurs connexes, ainsi que leur application, ont un impact direct sur le marché. Il est impératif de développer une réglementation appropriée pour aboutir sur une évolution du marché en faveur des pauvres. Une réglementation bien conçue peut réduire considérablement les coûts de transaction en améliorant la prévisibilité aussi bien pour les prestataires que pour les usagers.

La fonction économique principale de la réglementation prudentielle des institutions financières est de réduire l'instabilité potentielle et de le signaler au marché de manière crédible. Rendre obligatoires la communication de certaines informations et la transparence, ce pilier fondamental de la protection des consommateurs, contribue à améliorer de manière significative le fonctionnement du marché, permettant aux acheteurs de réduire leurs coûts d'identification des services adaptés à leurs besoins.

Une application efficiente et efficace est essentielle dans tous les cas. L'élaboration de règles doit donc aller de pair avec la conception de mécanismes d'application et de contrôle. On peut douter, par exemple, qu'il soit viable de développer une surveillance prudentielle crédible de fournisseurs établis sous forme coopérative ou de mutuelle sur la base du modèle de réglementation orthodoxe actuel. Il serait trop difficile de mettre en œuvre une supervision et un contrôle fiables des milliers de petites organisations réparties à travers tout un pays.

Le rôle du facilitateur est alors souvent lié au savoir-faire : aider les autorités à mieux comprendre le marché, à quoi il ressemble et quels sont ses défis spécifiques, dans le but de renforcer les capacités internes à long terme. Établir des liens entre un secteur naissant et les décideurs politiques et les régulateurs est particulièrement difficile. Dans un secteur encore très jeune, il n'est pas rare de trouver une ou deux institutions dominantes dont la principale préoccupation sera inévitablement de travailler pour ses propres intérêts plutôt que ceux du secteur au sens large. Le rôle du facilitateur consiste alors à se faire écho d'une vision plus long-termiste.

Il s'agit d'un domaine considéré à juste titre comme essentiel pour le développement du marché au sens large et il se trouve clairement au cœur d'un programme plus large de réformes économiques. Dans une perspective spécifique visant à faire fonctionner les marchés financiers au bénéfice des pauvres, différents domaines méritent que l'on s'y attarde :

1. l'analyse des politiques axées sur l'inclusion des pauvres, en aidant les décideurs à mieux comprendre l'impact des politiques sur l'accès financier (par exemple, l'analyse des solutions envisageables en matière de réglementation prudentielle des circuits bancaires) ;

2. la recherche, en fournissant une véritable base de preuves à l'appui de l'élaboration des politiques (par exemple, la recherche sur les pertes et les problèmes effectivement rencontrés par les utilisateurs de services bancaires sans agence) ;
3. l'élaboration de la réglementation (par exemple, le soutien à l'élaboration de nouveaux règlements et des autorités de tutelle) ;
4. une plus grande sensibilisation du public et des initiatives de changement des comportements (par exemple, le soutien à l'éducation financière visant à améliorer la situation financière des pauvres et une meilleure dissémination des données et des analyses existantes).

Il est important de souligner que les décideurs et les régulateurs doivent être considérés comme faisant partie du système de marché. Étant donné que, pour développer un environnement favorable, il peut s'avérer nécessaire d'octroyer des subventions à une entité publique affichant des objectifs d'intérêt général, on pourrait avoir tendance à être moins rigoureux. Il faut cependant éviter ce travers : les décideurs et les régulateurs faisant partie du système de marché, ils doivent acquérir une capacité à long terme qui ne dépende pas d'un facilitateur ou d'une subvention qui ne soit pas pérenne (c'est-à-dire en l'occurrence, qui ne dispose pas d'un financement public clair, fiable et durable).

Coordonner le développement du marché

Un dernier défi consiste à essayer de concilier les activités diverses des partenaires internationaux de développement, des organisations à but non lucratif et des gouvernements locaux à travers une approche systémique du marché. Dans de nombreux marchés, cela n'est pas facile. La prise de conscience croissante de l'importance de l'inclusion financière dans le développement économique et social a suscité un intérêt considérable de la part d'un large éventail d'acteurs. Les mauvaises pratiques dans la manière d'apporter le soutien peuvent compromettre les efforts de ceux qui cherchent à appuyer l'émergence de solutions durables par le biais de systèmes de marché pérennes. CGAP, l'association mondiale des bailleurs de fonds en microfinance, a investi massivement dans la sensibilisation de ses membres aux bonnes pratiques en la matière. La plupart des bailleurs de fonds internationaux de premier plan ont convenu d'améliorer l'harmonisation des efforts dans le cadre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement. Le « Livre rose » (nom informel du *Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance*) qui articule une approche systémique du marché a été adopté par l'ensemble des 33 membres de CGAP. Néanmoins un travail continu est nécessaire au niveau des pays afin de s'assurer que ces engagements de haut niveau se traduisent par des réalisations concrètes sur le terrain. La tentation de prendre des raccourcis est toujours présente.

Intervenir pour développer les marchés

Que peut-on donc faire concrètement pour faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres ? Un sceptique pourrait insister sur le fait qu'il n'y a pas grand-chose à *faire* pour faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres ou même au bénéfice de qui que ce soit. Cela nous ramène à l'une des deux conclusions diamétralement opposées en matière de politiques à mener : *soit* les organismes de développement et les gouvernements doivent se mettre de côté pour permettre aux marchés de se développer sans entraves, *soit* il faut accepter de se substituer aux marchés dans les cas où ces derniers ne fonctionneraient pas. Ces deux arguments peuvent être rejetés au motif qu'ils ne tiennent pas compte de la complexité des marchés évoquée plus tôt. Les marchés n'apparaissent pas dans un vide social et économique, mais sont structurés de façon complexe et évoluent progressivement au fil du temps ; une trajectoire positive devra les amener vers des coûts de transaction moins élevés et un caractère plus inclusif. En comprenant la façon dont les marchés fonctionnent et où ils présentent des défaillances et pourquoi, il sera d'autant plus probable d'y remédier avec succès.

Il n'en reste pas moins que l'inquiétude concernant le fait de faire plus de tort que de bien en intervenant sur les marchés est importante. Le rôle de ceux qui cherchent à faciliter le développement du marché devrait consister à rechercher des opportunités et à prendre des initiatives restreintes visant à faire avancer ou, mieux, à donner un coup de pouce au marché pour qu'il puisse emprunter la trajectoire davantage orientée vers les besoins des pauvres. Cependant, le précepte à appliquer doit être, comme le serment d'Hippocrate pris par les médecins, avant tout de ne pas nuire.

Une distinction doit toujours être opérée sur le marché entre le rôle d'acteur et celui de facilitateur. Les participants peuvent se situer soit du côté de la demande, en tant que clients, soit du côté de l'offre, avec des rôles allant du fournisseur de détail à l'association sectorielle ou encore de l'acteur d'un marché connexe au régulateur et au décideur politique. Il est important de noter que, si les organismes de tutelle et les décideurs politiques doivent se montrer prudents pour éviter de se transformer en acteurs qui fournissent directement des services au sein du cœur du marché, ils font néanmoins bien partie du système de marché au sens large [1]. En revanche, le rôle du facilitateur de marché est purement celui d'un

1. Pour utiliser une analogie sportive, ils jouent le rôle des autorités sportives et des arbitres chargés d'établir et de faire respecter les règles du jeu. Bien qu'un match de football de village puisse être guidé par le consentement mutuel entre des joueurs qui se connaissent, une fois que le jeu devient plus sérieux et ses enjeux plus importants, une forme d'arbitrage impartial par un tiers devient inévitable pour que les parties acceptent le résultat. Dans les matchs internationaux, l'arbitre est rarement de la même nationalité que les équipes jouant sur le terrain, ce qui participe à assurer leur impartialité.

agent du changement ou d'un catalyseur et ne doit *pas* devenir une composante durable du système. Lorsque le facilitateur de marché commence à jouer un rôle qui s'inscrit dans le système de marché, la pérennité est alors compromise. La facilitation du marché peut, en principe, être soutenue par des bailleurs de fonds internationaux, des États, des organisations à but non lucratif de toutes sortes (y compris des investisseurs d'impact). Quoi qu'il en soit, il est absolument indispensable de clairement assurer la plus grande impartialité de l'ensemble des acteurs du marché et un engagement crédible à demeurer en dehors du marché (voir chapitre 4).

En préconisant cette approche, il convient de souligner qu'il ne s'agit aucunement d'un simple modèle standard et universel pour accélérer l'inclusion financière. Les stratégies visant à accroître l'inclusion financière doivent être fortement conditionnées par leur contexte, et les facilitateurs de marché doivent se montrer très prudents du risque d'être trop normatifs dans leurs plans. Les outils d'engagement utilisés actuellement dans les approches systémiques du marché ne sont pas nécessairement très différents de ceux qui sont utilisés de longue date. La question qui se pose est plutôt de savoir *comment* ils sont utilisés et à quelle fin. Un exposé de quelques principes pratiques fondamentaux en matière de facilitation du marché devrait contribuer à clarifier la question.

Fixer une stratégie de sortie

Le principe pratique le plus important de la facilitation du marché consiste à déterminer une stratégie de sortie (aussi appelée stratégie de retrait). Une intervention n'est réellement catalytique que s'il existe une stratégie de sortie convaincante ; lorsque ce n'est pas le cas, il est probable que le facilitateur assume un rôle d'acteur du marché, et quel que soit son rôle, il faudra le considérer comme faisant partie du marché. Se pose alors le problème flagrant du risque de créer involontairement une dépendance telle qu'au moment de l'inévitable sortie, tout progrès réalisé sera compromis. Fournir une assistance technique à long terme aux acteurs du marché se heurte souvent au risque que des spécialistes techniques se trouvent cooptés par les équipes de gestion. Du point de vue pratique, il existe également le danger d'une réticence croissante à se désengager quand les choses vont bien. Inévitablement, le fait d'être associé à une réussite présente des avantages qui créent une tentation de rester. Ici, le risque est à causer une distorsion du marché associée à la création d'un avantage durable pour un seul acteur et, *in fine*, de saper le développement d'une concurrence efficace ; or il se peut souvent que celle-ci soit indispensable pour exercer un impact maximal sur l'inclusion financière.

Une sortie relativement précoce peut néanmoins produire de bons résultats. Par exemple, DFID (le Département britannique pour le développement international) a apporté son soutien à la compagnie de téléphonie mobile Vodafone plc dans le cadre du développement de solutions

mobiles pour la microfinance. Le projet a permis de développer la technologie de base du désormais célèbre système M-PESA de monnaie électronique, mais un produit convaincant reste à encore à inventer. Il aurait été tentant pour DFID de rester engagé, mais les conditions de son fonds d'action le lui interdisaient et cela n'était pas non plus nécessaire. Les équipes de Vodafone et de sa filiale kényane, Safaricom, disposaient de la technologie et, crucialement, s'étaient engagées sur le marché. Ils ont été en mesure de développer, sans soutien supplémentaire, le produit de transfert d'argent M-PESA, qui, trois ans plus tard, était utilisé par plus de 70 % des ménages kényans et se trouvait en cours de déploiement dans différents autres pays.

Définir la « théorie du changement » sous-jacente

Parallèlement à la question de la sortie, il est important d'être clair quant à la manière dont on attend des interventions qu'elles amènent des changements substantiels sur le marché. Une « théorie du changement » qui énonce la manière dont le marché devrait se développer et le rôle que doivent jouer les interventions dans cette évolution est nécessaire. Le concept économique, si familier, de « défaillance du marché » est souvent mis à contribution pour situer les défis existants au sein d'un marché et traitant la question de savoir si le changement souhaité ne pourrait pas survenir sans aucune intervention.

Cependant, l'analyse des défaillances du marché doit être utilisée avec prudence. Il ne suffit pas de déterminer simplement pourquoi il y a eu défaillance du marché, mais trouver la manière d'y remédier et mettre en œuvre une solution pérenne basée sur un mécanisme de marché. S'il n'existe pas de moyen de résoudre de façon crédible une défaillance particulière, alors toute intervention aurait pour effet de retomber dans une logique de substitution du marché avec des perspectives limitées en termes de pérennité.

Proportionnalité

Les marchés naissants sont souvent fragiles et il est important d'éviter d'utiliser des moyens d'intervention qui soient disproportionnés. Cela pourrait non seulement donner lieu à un mauvais rapport qualité-prix dans l'utilisation des maigres ressources de développement, mais aussi compromettre les chances d'atteindre l'objectif. En général, des interventions à très grande échelle comportent un risque important de fausser les incitations et de retarder le développement de marchés pérennes sur le long terme.

Agir en temps opportun

Le processus de développement de marché est nécessairement dynamique, et l'adéquation d'un type donné d'intervention dépend fortement du stade de développement du marché. Lors des tout premiers stades de développement de la microfinance, il était nécessaire de concentrer les efforts sur une collaboration avec un nombre relativement restreint d'IMF. L'objectif était de développer le savoir-faire en matière de création d'institutions pérennes sur de nombreux marchés et de fournir les modèles de démonstration pour l'étape suivante de développement. L'histoire de la microfinance l'a montré dans de nombreux contextes : cela n'a pas été une entreprise facile. À ce stade, tenter de soutenir trop d'institutions à la fois aurait risqué de diluer l'effort et surtout de ne pas permettre d'atteindre l'effet de démonstration nécessaire. Cependant, une fois la démonstration effectuée, il est indispensable de passer à la vitesse supérieure et de se focaliser sur ce qui est nécessaire pour reproduire les succès obtenus et changer d'échelle. Continuer à cibler des institutions individuelles peut alors s'avérer inapproprié, et l'accent doit désormais être mis sur une approche plus large, sectorielle. La maturation des marchés sera associée à une plus grande concurrence entre les acteurs et le fait de travailler étroitement avec des institutions particulières pose un risque grandissant de créer des distorsions sur le marché.

Saisir les opportunités

Repousser la frontière de l'inclusion financière implique souvent de naviguer en territoire inconnu. Les prudents gestionnaires des institutions financières sont fortement incités à cibler les consommateurs existants plutôt que d'essayer de développer de nouveaux produits et services pour atteindre les populations non bancarisées. Un des principaux moyens permettant d'améliorer les structures du marché consiste à contribuer à explorer et à ouvrir de nouvelles opportunités d'accès aux services financiers. Il faut essayer de remédier davantage à l'incertitude plutôt que de se focaliser sur les risques connus. Dans ce type de situations, même les moteurs de la performance peuvent être inconnus. L'assurance climatique indicielle des petits exploitants en est par exemple actuellement à ses débuts ; il reste à identifier ce qui détermine la structure coûts-revenus de ces produits. Il faut se rendre à l'évidence : sans soutien, il est peu probable que les prestataires investissent dans l'exploration de ces techniques. En revanche, il n'est pas nécessaire d'aider les institutions financières à pénétrer le marché en ce qui concerne le microcrédit groupé à court terme. Cela est bien compris, et, bien qu'un risque se pose certainement pour l'institution concernée, les investisseurs doivent eux aussi assumer leur part du risque.

Pragmatisme

Il est important de ne pas confondre l'approche systémique des marchés avec de l'intégrisme de marché, naïf ou doctrinaire. Les marchés présentent fréquemment de réelles opportunités pour atteindre un grand nombre de personnes pauvres sur une base pérenne. Le but ici est de faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres, et non l'inverse. Certains ménages peuvent être si faiblement dotés en capital financier, humain, social, physique, naturel et politique qu'ils peuvent se trouver en dehors du marché à court terme, même en ce qui concerne les services informels. Des opportunités de faire venir les plus pauvres sur le marché peuvent toutefois voir le jour. Là où les États fournissent des transferts sociaux en numéraire aux plus pauvres et aux plus vulnérables, le système financier présente parfois le moyen le plus efficace de réaliser ces transferts. Si les coûts sont dans ce cas couverts *in fine* grâce à une subvention publique, cela constitue tout de même bien un moyen potentiellement pérenne de fournir ce service. Une question clé est de savoir s'il existe une volonté politique et la capacité fiscale d'accorder des subventions sur le long terme. En outre, l'accent devrait être mis sur le fait d'assurer que l'État achète ces services dans des conditions de marché, au mieux disant et, si possible, en offrant un choix aux bénéficiaires.

Remarques finales

Adopter une approche systémique du développement demande à la fois une importante dose d'ambition et de modestie. Il faut de l'ambition parce que développer des marchés passe par la matérialisation de changements pérennes et significatifs à l'échelle d'une économie entière. La modestie est nécessaire parce que le facilitateur de marché ne peut travailler que dans le cadre des possibilités d'action offertes par les nombreuses forces motrices du changement sur lesquelles il n'est pas, ou peu, possible d'avoir une influence directe et dont certaines peuvent être très opaques. Trouver des moyens permettant de réaliser l'objectif final ne consiste pas à effectuer une analyse ponctuelle des marchés et à identifier des contraintes et des opportunités pertinentes. L'ensemble du contexte du marché est susceptible de changer au fil du temps, les preuves initiales peuvent s'avérer moins précises que prévu à l'origine, des expériences peuvent révéler à la fois l'échec de certaines idées et des réussites inattendues, l'exécution réussie d'initiatives même de petite envergure impliquera souvent de faire face à plus de difficultés que prévu, et le rythme du changement est presque entièrement imprévisible. Des technologies sont déjà en train de révolutionner le marché, et sur la base des indications actuelles, le rythme du changement est plus susceptible de s'accélérer que de ralentir.

Pour maintenir une stratégie de développement de marché sur la bonne voie, il convient de poursuivre un processus constant de mesure à la fois des évolutions du marché et du succès et de l'impact réel des interventions. C'est seulement en créant une boucle de rétroaction efficace entre la théorie et la pratique que l'on peut espérer des avancées régulières. La recherche et l'analyse jouent ici un rôle important et elles doivent être réalisées de différentes façons, aussi bien quantitatives que qualitatives. Les études quantitatives à l'échelle nationale qui cartographient le paysage de l'accès financier sont essentielles pour se faire une bonne idée de l'état de développement du secteur et des progrès réalisés. Mais des études approfondies, telles que des journaux financiers des ménages, doivent les compléter et fournir des informations collectées directement sur le terrain sur la gestion financière au quotidien des pauvres. Si le marché ne s'ancre pas dans les réalités quotidiennes de ses parties prenantes ultimes, il risque de s'effondrer.

D'énormes progrès ont été réalisés au cours des trente dernières années dans le développement de l'inclusion financière. Bien que des préoccupations risquent de persister, et à juste titre, au sujet de l'impact que peut avoir la finance sur le développement, nous restons convaincus que l'inclusion financière est un élément essentiel permettant de pleinement intégrer les pauvres dans la vie économique et sociale. Grâce à un effort concerté pour mobiliser la puissance des marchés, il devrait être possible, et en bien moins de trente ans, de réussir à construire des systèmes financiers qui fonctionnent au bénéfice des pauvres.

Références et lectures supplémentaires

Beck T., Maimbo S.-M., Faye I. et Triki T. (2011), *Financing Africa – Through the Crisis and Beyond*, Banque mondiale, Washington.

Collins D., Murdoch J., Rutherford S. et Ruthven O. (2009), *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on $2 a Day*, Princeton University Press, Princeton.

Deaton A.-S (2010), « Understanding the Mechanisms of Economic Development », NBER Working Paper, n° 15981, NBER, Cambridge, MA.

Demirgüç-Kunt A., Beck T. et Honohan P. (2008), *Finance for All? Policies and Pitfalls in Expanding Access*, Banque mondiale, Washington.

Demirgüç-Kunt A. et Klapper L. (2012), « Measuring Financial Inclusion: The Global Findex », Policy Research Paper, n° 6025, Banque mondiale, Washington.

Gibson A., Scott H. et Ferrand D. (2004), *Making Markets Work for the Poor: An Objective and an Approach for Government and Development Agencies*, ComMark Trust, Woodmead.

Heyer A. et Ouma S. (2011), « Financial Inclusion in Kenya: Results and Analysis from FinAccess 2009 », FSD Kenya, Nairobi.

Jack W. et Suri T. (2010), *The Economics of M-PESA: An Update*, Georgetown University, Washington.

Kay J. (2009), *The Long and Short of It*, Erasmus Press, London.

Khandker S.-R. (1998), *Fighting Poverty with Microcredit: Experience in Bangladesh*, Oxford University Press, New York.

Levine R. (2004), « Finance and Growth: Theory and Evidence », NBER Working Paper, n° 10766, NBER, Cambridge, MA.

North D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.

Porteous D. (2005), « The Access Frontier as an Approach and Tool in Making Markets Work for the Poor », DFID Policy Division Paper – http://www.bankablefrontier.com/assets/pdfs/access-frontier-as-tool.pdf.

Ridley J. (2011), « Facilitating Mobile Money for the Poor: The Contribution of Donors to Market System Development », M4P Hub Conference – http://www.m4phub.org/user-files/resources/212201194742847-Jonathon_Ridley_-_Mobile_Money_Paper.pdf.

Roodman D. (2012), *Due Diligence: An Impertinent Inquiry into Microfinance*, Center for Global Development, Washington.

Springfield Centre (2008), A *Synthesis of the Making Markets Work for the Poor Approach*, Direction du développement et de la coopération (Suisse), Bern.

Zollman J. et Collins D. (2010), « Financial Capability and the Poor: Are We Missing the Market? », FSD Insights, n° 02, FSD Kenya, Nairobi.

La microfinance permet aux ménages et aux entrepreneurs à faible revenu, exclus des systèmes financiers formels, d'accéder à un ensemble de services essentiels dans la vie quotidienne tels que le crédit, l'épargne, l'assurance, les paiements, les transferts d'argent, l'investissement productif. Dynamique motrice de l'activité économique dans les pays du Sud, elle accompagne également les personnes en situation de précarité dans les pays industrialisés. À l'origine centrée sur le microcrédit, la gamme des services s'est élargie et l'on parle désormais d'inclusion financière.

Cet ouvrage est la version française du *New Microfinance Handbook* publié par la Banque mondiale en 2013. Il rassemble les analyses des meilleurs experts mondiaux sur cette diversité de produits, d'acteurs et de technologies qui font de la microfinance un secteur en constante évolution.

Le *Nouveau manuel de Microfinance* reflète l'ensemble de ces mutations et recentre avec justesse les débats autour des besoins réels et complexes des clients, notamment les ménages les plus pauvres. Il fait écho aux grands débats sur l'inclusion financière, la réduction des inégalités, le financement de l'agriculture et du secteur privé productif, la protection sociale, la micro-assurance, les services bancaires mobiles dans les pays du Sud, le rôle de l'État.

Cet ouvrage constitue un guide précieux pour les praticiens du développement (ONG, fondations privées, agences publiques de coopération), les dirigeants du secteur privé (banques, assurances, institutions de microfinance) et du secteur public (banques centrales, instances de régulation), les étudiants des grandes écoles et des universités, et tous ceux qui s'intéressent à l'inclusion financière. Ils disposeront, en un seul ouvrage de référence, d'une information francophone complète de grande qualité sur le secteur.

*
* *

Cet ouvrage a été rédigé par 21 auteurs sous la direction de :

- ***Joanna LEDGERWOOD**, ancienne banquière ayant plus de 30 ans d'expérience dans le domaine de l'inclusion financière,*
- ***Julie EARNE**, spécialiste confirmée de la microfinance au sein de la Société financière internationale,*
- ***Candace NELSON**, formatrice, chercheuse et auteure depuis 30 ans dans le domaine de la microfinance.*

La version anglaise initiale de ce manuel a bénéficié d'un soutien financier
de la Fondation MasterCard et de la Fondation Aga Khan.

www.economica.fr

9 782717 869316

ISSN 1778-4492
ISBN 978-2-7178-6931-6
29 €