

# GUIDE DES BONNES PRATIQUES POUR LES ORGANISATIONS QUI FINANCENT LA MICROFINANCE

DIRECTIVES CONCERTÉES EN MICROFINANCE

---

Octobre 2006, 2<sup>ème</sup> édition

*Trente ans d'enseignements traduits en conseils opérationnels à l'intention des agences de développement, des fondations, des investisseurs sociaux et commerciaux, des ONG internationales et de l'ensemble des acteurs contribuant à mettre en place des services financiers pour les pauvres.*



# LES PRINCIPES CLÉS DE LA MICROFINANCE

L'engagement de respect des bonnes pratiques en microfinance a été pris par les plus hauts responsables des pays et agences des bailleurs de fonds. En juin 2004, le G8 a adopté les « Principes clés de la microfinance » lors d'un sommet des chefs d'Etats à Sea Island en Géorgie, Etats-Unis. Développés (et approuvés) par les 28 bailleurs de fonds publics et privés membres du CGAP, les Principes clés sont traduits en conseils opérationnels concrets à l'intention du personnel des organisations de bailleurs et des investisseurs dans ce Guide des bonnes pratiques.

1. **Les pauvres ont besoin de toute une gamme de services financiers**, non seulement de prêts mais aussi de services d'épargne, d'assurance et de transfert d'argent.
2. La microfinance est un instrument puissant de lutte contre la pauvreté. L'accès à des services financiers permet aux ménages pauvres d'accroître leurs revenus, de se doter d'actifs et de se protéger des chocs extérieurs.
3. **La microfinance est le moyen de mettre des systèmes financiers au service des pauvres**. Pour qu'elle puisse réaliser pleinement son potentiel, elle doit devenir une partie intégrante du secteur financier général.
4. **La microfinance a les moyens de s'autofinancer, et doit le faire si elle veut atteindre un grand nombre de pauvres**. Tant que les prestataires de microfinance n'appliquent pas des taux d'intérêt suffisants pour couvrir leurs coûts, ils seront limités par la rareté et l'incertitude des subventions de bailleurs et de gouvernements.
5. **La microfinance implique la mise en place d'institutions financières locales pérennes** en mesure d'attirer les dépôts, de les « recycler » en prêts et de fournir d'autres services financiers.
6. **Le microcrédit n'est pas toujours la solution**. D'autres types de soutien sont plus susceptibles d'aider les personnes très pauvres qui n'ont ni revenus ni moyens de rembourser un emprunt.
7. **Le plafonnement des taux d'intérêt nuit à l'accès des pauvres au crédit**. Accorder un grand nombre de petits prêts coûte plus cher que d'octroyer des prêts moins nombreux et d'un montant plus élevé. Le plafonnement des taux d'intérêt empêche les prestataires de couvrir leurs coûts et réduit donc l'offre de crédit aux pauvres.
8. **Les gouvernements doivent soutenir et non assurer directement la prestation des services financiers**. L'Etat fait très rarement un bon prêteur, mais peut mettre en place un environnement politique favorable.
9. **Les subventions des bailleurs de fonds doivent compléter et non concurrencer les capitaux du secteur privé**. Les bailleurs ne doivent recourir aux financements (subventions, prêts ou participations) qu'à titre temporaire pour renforcer les capacités institutionnelles des prestataires financiers, développer les infrastructures et appuyer l'expérimentation de produits et services.
10. **Le manque de capacités institutionnelles et humaines solides constitue le principal obstacle**. Les bailleurs de fonds doivent cibler le renforcement des capacités.
11. **La microfinance fonctionne encore mieux lorsqu'elle mesure - et publie - ses performances**. La publication des résultats non seulement aide les tiers à juger des coûts et des bénéfices, mais améliore également la performance. Les prestataires de microfinance doivent produire des rapports précis sur leurs performances financières (par ex. taux de remboursement et couverture des coûts) mais aussi sociales (par ex. nombre et niveau de pauvreté des clients), qui peuvent servir de base de comparaison.

\* Depuis juin 2004, cinq organisations ont rejoint le CGAP. Le CGAP compte aujourd'hui 33 membres.

# GUIDE DES BONNES PRATIQUES POUR LES ORGANISATIONS QUI FINANCENT LA MICROFINANCE

DIRECTIVES CONCERTÉES EN MICROFINANCE

---

Octobre 2006, 2<sup>ème</sup> édition

*Trente ans d'enseignements traduits en conseils opérationnels à l'intention des agences de développement, des fondations, des investisseurs sociaux et commerciaux, des ONG internationales et de l'ensemble des acteurs contribuant à mettre en place des services financiers pour les pauvres.*





© 2006 Consultative Group to Assist the Poor/The World Bank

Tous droits réservés.

Le contenu de cette publication est protégé par copyright. La copie ou la réutilisation de parties ou de l'intégralité de ce texte sans autorisation préalable peut constituer une violation de la loi en vigueur. Le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres encourage la diffusion de ce document et répondra rapi-dement aux demandes d'autorisation qui lui seront adressées.

Consultative Group to Assist the Poor  
 1818 H Street, N.W.  
 Washington, DC 20433

Site Internet : [www.cgap.org](http://www.cgap.org)  
 Courriel : [cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)  
 Téléphone : +1.202.473.9594

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Comment utiliser ce guide</b>	<b>v</b>
<b>Avant-propos</b>	<b>vii</b>
<b>Résumé</b>	<b>viii</b>
<b>Genèse et développement du guide</b>	<b>1</b>
<b>Partie 1 : Vers des systèmes financiers inclusifs</b>	<b>3</b>
<b>Partie 2 : Comprendre les besoins des clients pauvres</b>	<b>8</b>
<b>Partie 3 : Mettre en place des systèmes financiers inclusifs</b>	<b>11</b>
Au niveau micro	11
Au niveau méso	16
Au niveau macro	20
<b>Partie 4 : Garantir l'efficacité de l'aide des bailleurs de fonds</b>	<b>25</b>
<b>Partie 5 : Questions d'avenir</b>	<b>32</b>
<b>Lexique des termes</b>	<b>39</b>
<b>Annexes</b>	
Ressources complémentaires	43
Indicateurs minimums de performance financière pour les institutions financières de détail	47
Liste des personnes ayant contribué au Guide	49



## COMMENT UTILISER CE GUIDE

Cette édition du *Guide des bonnes pratiques* a pour objectif de sensibiliser aux bonnes pratiques et d'améliorer l'efficacité des interventions des bailleurs et des investisseurs en matière d'appui aux services financiers inclusifs. Plus spécifiquement, le Guide s'efforce de répondre à la question clé : quel est le meilleur usage des subventions ? Pour y répondre, il se fonde sur les enseignements acquis au cours des trente dernières années sur les conditions essentielles de succès de la microfinance et les traduit en conseils opérationnels pratiques à l'intention du personnel des organisations de financement. Son intention n'est pas d'imposer un type particulier d'appui à la microfinance, mais plutôt de mettre en avant plusieurs approches et priorités respectant un ensemble de principes conformes aux bonnes pratiques.

### Public cible

Le *Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance* fournit des conseils opérationnels au personnel des bailleurs et investisseurs chargé, sur le terrain et au siège, de conceptualiser, concevoir, mettre en œuvre et suivre les programmes d'amélioration de l'accès des pauvres aux services financiers. Le public comprend les agences de développement bilatérales et multilatérales, les banques régionales de développement, les fondations, les investisseurs sociaux et commerciaux et d'autres organisations qui appuient la microfinance ou gèrent des programmes de microfinance pour le compte des bailleurs, comme les organisations non gouvernementales (ONG) internationales, les unités de gestion de projets et les systèmes de refinancement ou organisations faitières. Si le Guide est pertinent pour tout un ensemble d'organisations qui soutiennent la microfinance, le premier public reste les bailleurs qui gèrent l'argent public.

### Structure

Le *Guide des bonnes pratiques* est divisé en cinq parties :

- La première partie présente une nouvelle vision, celle de systèmes financiers inclusifs qui servent la majorité des pauvres, et discute du rôle des bailleurs et des investisseurs (page 3).
- La deuxième partie traite des besoins en services financiers des clients pauvres (la demande) et s'appuie sur l'expérience pour dispenser un certain nombre d'enseignements et de conseils opérationnels (page 8).

- La troisième partie passe en revue le système financier (l'offre) et dispense des enseignements et conseils opérationnels à trois niveaux (page 11) : micro (institutions financières de détail et autres prestataires de services financiers), méso (infrastructure du marché) et macro (environnement politique et rôle des gouvernements).
- La quatrième partie examine les principes élémentaires d'amélioration de l'efficacité des bailleurs en microfinance (page 25).
- La cinquième partie décrit quatre thèmes d'avenir, qui manquent encore de l'expérience suffisante pour parvenir à un consensus sur les bonnes pratiques (page 32).

### **Informations et appui complémentaires**

*Le Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance* se veut un document de référence rapide à lire et son texte est donc intentionnellement concis. De nombreux utilisateurs du guide auront sans doute besoin d'informations complémentaires, d'outils opérationnels et peut-être de formation pour mettre en œuvre les conseils dispensés.

Pour accéder à une explication plus approfondie des directives, à des conseils de lecture, des études de cas, des outils opérationnels et des offres de formation, consulter le site web du CGAP à l'adresse [www.cgap.org/Direct](http://www.cgap.org/Direct). Ce guide comprend un glossaire des termes, une liste de documents à lire et un ensemble d'indicateurs financiers minimums à la fin du document.



## AVANT-PROPOS

Voilà plus de trente ans, j'ai décidé de renoncer à ma vie de cadre d'entreprise pour travailler dans le développement. Cette décision a été liée à deux événements tragiques de l'histoire du Bangladesh : le cyclone dévastateur de 1970 suivi de la guerre d'indépendance en 1971. A partir de ce moment, la lutte contre la pauvreté par l'émancipation des pauvres a été mon unique préoccupation. J'ai appris et compris beaucoup de choses en travaillant avec les populations pauvres, mais une plus que toutes les autres : les pauvres, au Bangladesh ou ailleurs, n'ont pas vocation à rester pauvres à jamais. Les pauvres restent pauvres parce qu'ils sont sans pouvoir. Si ce pouvoir leur est donné, les pauvres sont capables de changer leur vie et de surmonter des obstacles apparemment infranchissables.

Mais ces populations ne peuvent pas transformer leur vie seuls. La première étape consiste à changer notre perception des pauvres : de bénéficiaires dans le besoin à des architectes de leur propre développement. Nous devons travailler de concert avec les communautés et au-delà des frontières nationales et les agences de développement internationales ont un rôle crucial à jouer.

En tant qu'opérateur du développement et de la microfinance depuis plus de trente ans, j'ai assisté à la réussite et à l'échec de bien des stratégies et projets de développement. J'ai vu des projets mal conçus ou mal mis en œuvre, j'ai vu gaspiller des sommes considérables. Mais j'ai aussi été témoin de réalisations incroyables. Lorsque le développement fonctionne, qu'il apporte les capitaux et les savoirs nécessaires pour réduire la pauvreté et libérer des opportunités, il transforme des vies.

Or quel est le lien entre ce guide et l'amélioration de l'efficacité des agences de développement ? Le *Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance* a été rédigé à partir d'une expérience riche qui reflète les enseignements appris dans de nombreux pays. Mais cette expérience ne peut être utile que si ce guide est utilisé — et testé — chaque jour par le personnel des bailleurs de fonds. Chaque personne travaillant dans une agence de coopération est le dépositaire d'un pouvoir extraordinaire et peut jouer un rôle de catalyseur du changement. De la conception des stratégies à la mise en œuvre des programmes, chaque petite décision de la chaîne complexe de l'aide au développement peut faire la différence.

Je ne peux que vous engager vivement à lire ce guide et à le mettre en pratique. Moi qui ai été conduit par mon travail auprès des pauvres à travers l'Asie et l'Afrique, j'ai pu constater que ces conseils avaient une résonance universelle.

Fazle Hasan Abed  
Fondateur et président de BRAC

## RESUMÉ

Le *Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance* a pour objectif de sensibiliser aux bonnes pratiques et d'améliorer l'efficacité des interventions des bailleurs et des investisseurs en microfinance. Le Guide tire les leçons de trente ans d'expérience et les traduit en conseils opérationnels pratiques à l'usage du personnel des organisations. Il se fonde sur la vision qu'ont les membres du CGAP de l'avenir de la microfinance.

### *Vision : Vers des systèmes financiers inclusifs*

Un monde dans lequel les pauvres bénéficient partout d'un accès permanent à une large gamme de services financiers de qualité, délivrés par différents types d'institutions par le biais d'une variété de mécanismes adaptés.

Pour améliorer leurs conditions de vie, les clients pauvres ont besoin de services financiers diversifiés au-delà du seul crédit à la microentreprise — des services incluant des produits de épargne, de transfert d'argent, de paiement et d'assurance. Cependant, les services financiers ne sont pas toujours la meilleure ni la seule solution pour les pauvres. Les indigents ont souvent besoin d'autres types d'interventions, comme des filets de sécurité et des systèmes de protection sociale.

La microfinance ne peut atteindre son plein potentiel et devenir pérenne que si les services financiers pour les pauvres sont intégrés dans le système financier général. La clé de l'efficacité des interventions des bailleurs et investisseurs sociaux consiste à compléter les capitaux privés et à accélérer les solutions commerciales innovantes. Les financements concessionnels (subventions et prêts à des taux inférieurs à ceux du marché) ont un rôle à jouer dans le renforcement des capacités institutionnelles des prestataires de services financiers et le cautionnement du développement de services expérimentaux (niveau micro), l'appui aux infrastructures du marché, telles que les agences de rating, les centrales des risques et les capacités d'audit (niveau méso), et l'appui à la mise en place d'environnements légaux favorables (niveau macro).

Tous les bailleurs et investisseurs ne peuvent pas être bons à tous les niveaux du système financier. Chacun d'entre eux doit plutôt intervenir en fonction de ses avantages comparatifs. Les agences peuvent se fonder sur les cinq composantes suivantes de l'efficacité des bailleurs pour définir leurs points forts et identifier des partenaires susceptibles de compléter leurs capacités : (1) clarté de la stratégie, (2) compétence du personnel, (3) responsabilité vis-à-vis des résultats, (4) gestion des connaissances, (5) outils d'intervention appropriés.

## Niveaux du système financier et rôle des bailleurs et investisseurs

	Niveau du système financier	Rôle des bailleurs et investisseurs
Niveau micro	Une grande variété d'institutions financières et non financières, dont des ONG, des coopératives d'épargne et de crédit, des banques privées et publiques, des banques postales, des organisations gérées par leurs membres, des intermédiaires non bancaires, tels que des sociétés de finance ou d'assurance, et d'autres fournisseurs (prêteurs privés, négociants agricoles, etc...). Le niveau micro est la colonne vertébrale du système financier.	Renforcer les prestataires de services financiers de façon à ce qu'ils atteignent la pérennité financière, qui est essentielle pour toucher un nombre significatif de pauvres et produire des rendements sociaux de long terme, appuyer l'expérimentation, et fournir des capitaux pour étendre la portée des institutions financières de détail lorsque l'offre de financements commerciaux est limitée.
Niveau méso	Des infrastructures de marché et des services disponibles localement, notamment des auditeurs, des agences de rating, des centrales de risques, des systèmes de transfert et de paiement et des prestataires de services de technologie de l'information et services techniques.	Renforcer la capacité des acteurs du niveau méso et étendre leurs services à la microfinance — inclure la microfinance dans le système financier général plutôt que de la marginaliser.
Niveau macro	Un environnement macroéconomique et politique stable et favorable assuré par les entités gouvernementales appropriées.	Appuyer la libéralisation des taux d'intérêt, le contrôle de l'inflation et la réglementation et la supervision prudentielles des institutions mobilisant les dépôts. Les bailleurs de fonds ne doivent pas appuyer la fourniture de crédit directe par les gouvernements.

Les leçons sur l'efficacité des interventions en microfinance sont aujourd'hui significatives. Cependant, certains aspects de la microfinance, comme le financement rural, l'application des technologies et la mesure des performances sociales, entre autres, nécessitent une expérience plus grande avant qu'il soit possible d'en définir les bonnes pratiques.



## GENÈSE ET DÉVELOPPEMENT DU GUIDE

La communauté des bailleurs de fonds publics dépense entre 800 millions et 1 milliard de dollars par an dans le domaine de la microfinance. La microfinance importe particulièrement aux bailleurs de fonds car l'accès des pauvres aux services financiers peut contribuer à réduire la pauvreté et à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)<sup>1</sup>. Ces objectifs visent des résultats concrets en matière de développement en rapport avec les multiples dimensions de la pauvreté, notamment l'amélioration des revenus, de la santé, de l'éducation et du système de développement international.

Les conseils aux bailleurs ont initialement été publiés dans un document intitulé *Micro and Small Enterprise Finance: Guiding Principles for Selecting and Supporting Intermediaries* (connu sous le nom de « livre rose »), élaboré conjointement en 1995 par le Groupe de travail des bailleurs sur le développement du secteur financier et le Comité des donateurs pour le développement de la petite entreprise à la Banque mondiale.

Le livre rose a résisté à l'épreuve du temps en ce qui concerne le financement des institutions de microfinance (IMF) de détail. En revanche, la microfinance est un champ dynamique qui a beaucoup évolué depuis la publication de ce document. Aujourd'hui, la microfinance est de plus en plus considérée comme un pan à part entière du système financier, et non plus comme un domaine marginal. Cette progression offre un potentiel considérable d'accroissement de la portée auprès des pauvres, mais implique également un ensemble beaucoup plus large, diversifié et complexe de questions opérationnelles et d'institutions.

Aujourd'hui, beaucoup s'accordent sur les conditions à réunir pour assurer aux pauvres un accès permanent aux services financiers par le biais d'institutions pérennes. Quelque trente ans d'expérience et, plus récemment, une participation active et des échanges avec le CGAP et d'autres acteurs ont permis aux bailleurs et investisseurs de faire leur apprentissage sur ce qui marche et ce qui ne marche pas en matière d'appui aux systèmes financiers pour les pauvres.

Il y a cependant encore beaucoup à apprendre et à mettre en œuvre. La majorité des personnes pauvres étant toujours privée de l'accès aux services financiers élémentaires, la microfinance et les financements qu'elle reçoit des bailleurs de

---

<sup>1</sup> Les Objectifs du Millénaire pour le développement, au nombre de huit, doivent être atteints d'ici 2015 et entendent répondre aux principaux enjeux de développement mondiaux. Les OMD sont extraits de la Déclaration du Millénaire adoptée par 189 nations et signée par 147 chefs d'Etat et de gouvernement au cours du sommet du Millénaire des Nations Unies organisé en septembre 2000.

fonds et investisseurs n'ont pas encore réalisé leur plein potentiel. Dans la réalité, le ralliement des personnels techniques des bailleurs et investisseurs aux bonnes pratiques ne se traduit pas toujours dans les opérations sur le terrain. Qui plus est, la plupart des financements sont gérés par des personnes dénuées d'expertise spécifique en microfinance ou en finance. Cette situation a conduit le CGAP à encourager un processus de rédaction de guides de bonnes pratiques actualisés, intégrant les nouveaux enseignements<sup>2</sup>.

Les revues croisées des portefeuilles de microfinance lancées en 2002 par les membres du CGAP ont permis d'aborder collectivement la question de l'efficacité de l'aide du point de vue des systèmes, politiques, processus et mécanismes incitatifs internes. En février 2004, les responsables des 17 agences participantes ont discuté des résultats des revues croisées et souligné l'importance de l'amélioration de l'efficacité de l'aide dans la mise en place de systèmes financiers inclusifs. Ils se sont mis d'accord sur un programme de travail pour codifier les bonnes pratiques et porter leurs efforts conjoints en faveur de l'efficacité jusque sur le terrain. Le *Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance* se fonde sur cet engagement de hauts responsables envers les bonnes pratiques et l'harmonisation entre bailleurs. Il intègre les leçons tirées d'une série de revues pays (CLEAR) analysant l'efficacité de l'aide des bailleurs sur le terrain.

---

<sup>2</sup> Un sous-comité du Comité exécutif du CGAP a mené un processus consultatif impliquant les membres du CGAP et d'autres parties prenantes pour élaborer une version préliminaire de ce guide actualisé. La première édition du guide a été approuvée par les membres du CGAP en novembre 2004 et largement diffusée en plusieurs langues. Elle a ensuite été testée sur le terrain pendant 18 mois. Ce test a pris la forme d'entretiens avec le personnel des bailleurs pour collecter des avis sur la pertinence et l'utilité des recommandations dispensées. Cette deuxième édition du guide intègre les suggestions reçues de plus de 80 acteurs. Les retours obtenus sont accessibles en ligne sur le site [www.cgap.org/donorguidelines](http://www.cgap.org/donorguidelines). Le sous-comité regroupait Brian Branch, du World Council of Credit Unions, Frank DeGiovanni de Ford Foundation, David Stanton, du UK Department for International Development; et Gabriela Braun, de la Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit.

# PARTIE 1

## VERS DES SYSTÈMES FINANCIERS INCLUSIFS

### UNE VISION

*La dure réalité, c'est que la plupart des personnes pauvres dans le monde n'ont toujours pas accès à des services financiers pérennes, que ce soit d'épargne, de crédit ou d'assurance. Le grand défi qui se pose à nous est de lever les contraintes qui excluent les pauvres d'une pleine participation au secteur financier... Ensemble, nous avons le pouvoir et le devoir de bâtir des secteurs financiers qui aident les gens à améliorer leurs conditions de vie.*

**-Kofi Annan, Secrétaire général des Nations Unies, 2003**

Les services financiers jouent un rôle crucial dans la réduction de la pauvreté. Un accès permanent à ces services peut aider les personnes pauvres à regagner le contrôle de leur vie. Lorsque les bonnes pratiques sont respectées, les services financiers sont capables de donner du pouvoir aux ménages pauvres, en leur permettant de sortir progressivement d'une subsistance au jour le jour et de commencer à planifier l'avenir, acquérir des biens matériels et financiers, investir dans une meilleure alimentation, améliorer leurs conditions de vie ainsi que la santé et l'éducation de leurs enfants. Parce qu'il est possible de fournir durablement ces services, les bénéfices qu'en tirent les clients peuvent perdurer bien au-delà de la durée d'un programme financé par un gouvernement ou un bailleur de fonds.

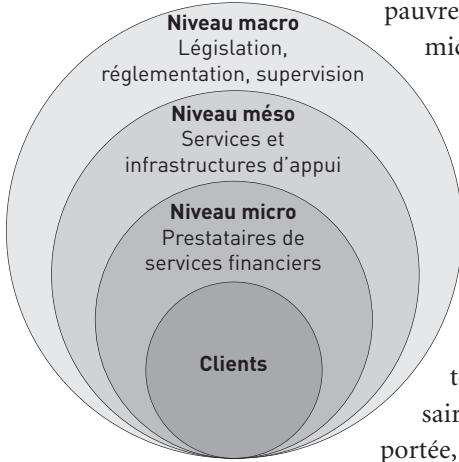
Par le biais d'un processus participatif impliquant de nombreux acteurs, les membres du CGAP ont formulé une vision commune de l'avenir de la microfinance : un monde dans lequel les pauvres bénéficient partout d'un accès permanent à une large gamme de services financiers de qualité, délivrés par différents types d'institutions par le biais d'une variété de mécanismes adaptés.

Les services financiers pour les pauvres comprennent les services d'épargne, de crédit, de paiement, de transfert d'argent et d'assurance. Les prestataires regroupent des ONG, des coopératives d'épargne et de crédit, des banques privées et publiques, des banques postales, des organisations communautaires de membres, des intermédiaires non bancaires, tels que des sociétés de finance ou d'assurance, et d'autres fournisseurs tels que des négociants agricoles. Le *Guide des bonnes pratiques* codifie les principes élémentaires déjà connus des bonnes pratiques, consolidant ainsi un ensemble de connaissances opérationnelles qui peuvent contribuer à la réalisation de cette vision.

*Les services financiers jouent un rôle essentiel dans la réduction de la pauvreté.*

## QU'ENTEND-ON PAR SYSTEMES FINANCIERS INCLUSIFS ?

Des systèmes financiers inclusifs sont accessibles à la majorité des citoyens vivant dans un pays. La nouvelle vision de la microfinance reconnaît que « l'accès pour tous » ne peut être concrétisé que si les services financiers pour les pauvres sont intégrés aux trois niveaux du système financier : micro, méso et macro.



Les institutions financières de détail et les autres prestataires offrant des services directs aux clients sont l'ossature des systèmes financiers inclusifs (niveau micro).

Ce niveau regroupe des institutions financières et non financières, notamment des ONG, des sociétés financières, des banques, des coopératives d'épargne et de crédit, entre autres. En outre, l'existence d'une infrastructure de marché locale est nécessaire pour réduire les coûts de transaction, accroître la portée, renforcer les capacités et encourager la transparence parmi les institutions de détail (niveau méso). Les prestataires de services au niveau méso comprennent les auditeurs, les agences de rating, les associations ou réseaux professionnels de prestataires de services financiers, les centrales de risques, les systèmes de transfert et de paiement, les fournisseurs de technologies de l'information et de services techniques, et les formateurs. Enfin, un environnement macroéconomique et politique stable et favorable assuré par les entités gouvernementales ad hoc constitue une base nécessaire pour construire un système financier intégrant les pauvres. Les banques centrales, les ministères des finances et d'autres entités publiques nationales sont les principaux acteurs du niveau macro. A tous les niveaux, mais surtout au niveau intermédiaire de l'infrastructure du marché, les acteurs peuvent dépasser les frontières nationales et inclure des entités régionales ou mondiales.

D'une manière générale, intégrer la microfinance dans les systèmes financiers permet un meilleur accès au capital pour les institutions servant les pauvres, une meilleure protection de l'épargne des pauvres, et une légitimité et une professionnalisation accrue du secteur. Il s'ensuit qu'un nombre beaucoup plus important de personnes vivant dans les pays en développement, y compris les plus pauvres et les plus enclavées, aura ainsi accès à des services financiers.

Le succès de la mise en place de systèmes financiers inclusifs repose sur la capacité d'un large éventail d'acteurs à travailler ensemble pour améliorer les conditions actuelles, en matière d'infrastructure, d'accès aux marchés, de technologies de production, et de disponibilité des informations nécessaires pour réduire le risque. Avant de concevoir un nouveau programme ou d'investir sur un nouveau marché, les bailleurs et investisseurs doivent évaluer le système financier existant (par exemple, offre et demande de services financiers, acteurs,

*L'intégration dans le système financier pourrait ouvrir les marchés financiers à la majorité des populations des pays en développement.*



bailleurs et investisseurs travaillant à chaque niveau du système financier, contraintes et opportunités liées à l'environnement politique, etc.). Toute nouvelle intervention doit venir en complément des actions déjà engagées et doit prendre en compte le contexte historique et culturel du pays pour adapter au mieux le projet à la demande locale.

Il peut s'avérer difficile de développer tous les aspects caractérisant un système financier inclusif dans tous les pays. Comme dans tout autre domaine du développement, le contexte du pays est un point de départ important. Par exemple, dans les pays dont le système financier fonctionne mal ou est inexistant, le point d'entrée pour la mise en place d'un accès permanent aux services financiers pour les pauvres sera différent de celui de pays bénéficiant de systèmes financiers florissants. Le bon fonctionnement du système financier est une condition préalable nécessaire, mais non suffisante, pour assurer aux pauvres un accès pérenne aux services financiers. Même dans certains pays jouissant des meilleurs systèmes financiers qui soient, l'inégalité de l'accès aux services financiers est une réalité et des interventions peuvent s'avérer nécessaires pour remédier aux défaillances des marchés et élargir l'accès.

## **QUEL EST LE RÔLE DES BAILLEURS ET INVESTISSEURS ET DE LEURS FONDS ?**

Les bailleurs et les investisseurs jouent un rôle important dans l'appui à l'émergence et à l'évolution de la microfinance. Cependant, comme les programmes de développement sur le terrain ne reflètent pas toujours les engagements de respect des bonnes pratiques pris par les bailleurs, ces programmes ne produisent pas toujours les impacts souhaités. Dans certains cas, ils entravent même le développement de systèmes financiers inclusifs en créant des distorsions sur les marchés et en décourageant les initiatives commerciales locales par l'injection de fonds gratuits ou à faible coût. Il est indispensable que les bailleurs et investisseurs reconnaissent que leur rôle se limite à fournir un appui et que c'est à leurs partenaires sur le terrain d'assurer la prestation des services financiers. Au minimum, ce *Guide des bonnes pratiques* cherche à faire appliquer une sorte de serment d'Hippocrate qui engagerait les bailleurs de fonds et les investisseurs à « ne pas faire de mal ».

Les sources de financement de la microfinance évoluent et se complexifient en même temps que le secteur lui-même. Aujourd'hui, il existe de nombreux types de financeurs, des agences de développement publiques aux investisseurs privés et semi-privés. Contrairement à l'expérience passée, les bailleurs et les investisseurs jouent aujourd'hui des rôles différents à la fois vis-à-vis les uns des autres et selon le secteur privé local des pays dans lesquels ils travaillent. La valeur ajoutée de chacun dépend de ses instruments, de sa culture et de ses missions institutionnelles, de son profil de risque et de ses effectifs.

*Au minimum, le Guide cherche à faire appliquer une sorte de serment d'Hippocrate engageant à « ne pas faire de mal ».*

Du fait de l'entrée de nouveaux acteurs du financement (fondations privées, fonds d'investissement, banques commerciales, etc.) les bailleurs ont besoin de réévaluer en permanence leur position et doivent être prêts à répondre aux besoins que le système financier privé ne satisfait pas automatiquement — comme l'élargissement de l'accès à un plus grand nombre et aux plus pauvres.

Les bailleurs de fonds publics et les fondations privées accordant des subventions ont seuls la capacité de promouvoir l'innovation dans les produits et les mécanismes de prestation par la recherche et le développement, d'établir des liens avec une variété d'acteurs du système financier, de promouvoir la transparence et la concurrence parmi les prestataires de services financiers et de renforcer les capacités à tous les niveaux, notamment celles des prestataires de services financiers émergents. Les institutions financières internationales et les investisseurs sociaux qui fournissent des financements soumis à une certaine discipline (notamment des prêts et participations en capital), souvent associés à une assistance technique, sont particulièrement bien placés pour développer de solides prestataires de services. Les banques régionales de développement ayant de bons contacts avec les gouvernements sont souvent efficaces au niveau politique. Les fondations privées dont les financements se caractérisent par une certaine souplesse peuvent travailler sur des projets innovants, à haut risque, notamment explorer des solutions nationales ou régionales répondant aux faiblesses de l'infrastructure de marché (par exemple, programmes de recherche-action multinationaux, instituts de formation, etc.).

Dans de nombreux pays, la dépendance aux subventions des bailleurs publics et des gouvernements — y compris des banques de développement financées par les gouvernements — doit diminuer en termes relatifs au fur et à mesure que les institutions financières locales qui servent les clients pauvres acquièrent de l'expérience. Cependant les financements subventionnés sont toujours nécessaires à tous les niveaux du système financier. Dans le même temps, plus n'est pas toujours mieux en ce domaine : les interventions les plus efficaces ne requièrent généralement pas de gros montants de financement, mais des ressources humaines et techniques intensives. Dans tous les cas, les fonds subventionnés doivent servir à soutenir l'expérimentation, combler les besoins qui ne sont pas satisfaits par les marchés des capitaux locaux, réduire les risques réels ou perçus et les coûts de transaction des acteurs locaux, du secteur privé pour la plupart, et encourager encore davantage ces acteurs à servir les pauvres.

Un bailleur n'est pas nécessairement en mesure de bien travailler à chacun des trois niveaux du système financier, mais chaque intervention — à quelque niveau que ce soit — doit promouvoir la croissance du secteur dans son ensemble. En outre, le rôle des bailleurs à différents niveaux dépend du stade de développement du système financier plus large. L'un des défis fondamentaux auquel sont confrontés les bailleurs et investisseurs est de savoir comment déployer l'éventail d'instruments à leur disposition pour appuyer au mieux l'émergence de systèmes financiers inclusifs.

*Les financements subventionnés sont toujours nécessaires à tous les niveaux du système financier.*

### ***Systèmes financiers inclusifs et dispositifs nationaux***

Les bailleurs de fonds publics s'engagent de plus en plus auprès des gouvernements nationaux dans des réformes du secteur financier — notamment pour étendre sa portée aux personnes à plus faibles revenus — dans le cadre de dispositifs à l'échelle du pays, tels que les programmes d'évaluation du secteur financier (FSAP), les documents stratégiques de réduction de la pauvreté (PRSP), les approches sectorielles (SWAP) et les aides budgétaires.

Les bailleurs les plus impliqués dans ces réformes, comme le Fonds monétaire international (FMI), la Banque mondiale et d'autres banques de développement multilatérales, doivent mettre en avant l'accès aux services financiers à l'intérieur de ces cadres plus larges. Il revient à ces organisations et à d'autres bailleurs, intervenant au travers d'acteurs nationaux, comme les gouvernements, la société civile et le secteur privé, d'optimiser la cohérence des activités liées à la microfinance dans ce paysage plus large, à l'aide de ce guide des bonnes pratiques.

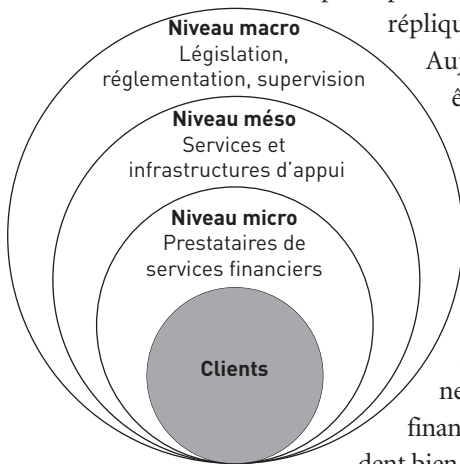
Les revues CLEAR du CGAP constituent un mécanisme parmi d'autres susceptible d'aider les bailleurs à concevoir des interventions fondées sur leurs avantages comparatifs respectifs, de façon à avoir une action plus efficace sur le terrain. Il pourrait naître de ce processus de revues pays un code de conduite pour les bailleurs et investisseurs internationaux dans des pays donnés.

*Un bailleur n'est pas nécessairement en mesure de travailler aux trois niveaux du système financier.*

## PARTIE 2

# COMPRENDRE LES BESOINS DES CLIENTS PAUVRES

La communauté de la microfinance a fait de grands pas dans la compréhension de l'utilisation des services financiers par les pauvres et de l'impact de ces services sur leur vie<sup>3</sup>. Auparavant, les modèles de prestation de la microfinance étaient principalement orientés sur l'offre et cherchaient avant tout à



répliquer des méthodologies de crédit données.

Aujourd'hui, il est de plus en plus reconnu que, pour être efficaces, les services financiers pour les pauvres doivent être orientés par le marché et donc répondre aux besoins des clients.

Généralement, les bailleurs et investisseurs ne sont pas directement impliqués au niveau de la clientèle des services de microfinance (bien que certaines ONG internationales et locales puissent le faire). Néanmoins il est important que le personnel des bailleurs et investisseurs comprennent la réalité financière des pauvres pour s'assurer que les projets répondent bien à la demande des clients.

Cette section décrit un certain nombre d'enseignements clés sur les clients de la microfinance. Beaucoup vont à l'encontre des présupposés et renversent les croyances bien établies (certains diraient les mythes) à propos des pauvres.

- Comprendre la réalité financière des pauvres
- Permettre aux partenaires de répondre à la demande du marché
- Promouvoir d'autres services financiers que le crédit

*Les services financiers pour les pauvres doivent être orientés par le marché et donc répondre aux besoins des clients.*

### LES ENSEIGNEMENTS

- Les clients pauvres non seulement ont besoin d'une variété de services financiers (crédit, épargne, transferts d'argent, paiements, assurance) mais sont prêts à en payer le prix. Le seul crédit aux microentreprises est insuffisant.
- Les pauvres, même très pauvres, épargnent. Souvent l'épargne est de type informel, en nature ou sous d'autres formes relativement risquées (épargne en animaux, bijoux, argent liquide sous le matelas).

<sup>3</sup> Le Guide des bonnes pratiques ne cherche pas à donner une définition des pauvres. Il vise plutôt à rassembler l'ensemble des personnes actuellement exclues de l'accès aux services financiers. Chaque acteur doit définir son propre groupe de clients existants ou potentiel de services de microfinance.

- Les services financiers pour les pauvres doivent répondre aux besoins et non suivre une logique de l'offre. Les tentatives de répllication de méthodologies de crédit fonctionnant dans d'autres contextes ont eu des résultats mitigés.
- Ce sont les institutions financières et les autres prestataires de services financiers, et non leurs bailleurs ou investisseurs, qui sont les mieux placés pour comprendre les besoins des clients et concevoir des services adaptés, car ils sont en contact direct avec les clients pauvres au quotidien.
- Les indigents ont une capacité d'endettement très faible et souvent ne perçoivent pas de revenus pour rembourser un prêt. Le microcrédit n'est donc pas la solution la plus appropriée pour eux. De même, le microcrédit n'est pas adapté à toutes les situations (réinstallation de réfugiés par exemple).
- La mise en place de filets de sécurité sociaux et l'investissement dans les infrastructures et technologies de production offrent aux indigents et aux personnes extrêmement vulnérables une meilleure alternative que le microcrédit (programmes de sécurité alimentaire, promotion des emplois dans les petites et moyennes entreprises par exemple).
- Les initiatives de protection des consommateurs (transparence des informations financières, éducation financière par exemple) peuvent protéger les clients de microfinance des pratiques de crédit abusives.

## RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES

- **Vérifier que le crédit est réellement nécessaire** pour atteindre les objectifs du bailleur, notamment dans les projets dont la microfinance n'est pas la principale composante. Souvent, les projets financés par des bailleurs de fonds publics présument que le crédit est nécessaire alors que les principales contraintes sont d'un autre ordre (infrastructure insuffisante, technologies de production médiocres, accès limité au marché) et que d'autres types de services financiers ou non financiers seraient plus appropriés. Par ailleurs, dans la conception du projet, les accords financiers informels sont rarement pris en compte. Dans certains cas, appuyer les services d'épargne ou d'assurance est plus pertinent que de soutenir le crédit.
- **Ne pas utiliser le crédit comme simple mécanisme de transfert de ressources** aux groupes les plus risqués. D'autres méthodes sont plus efficaces en matière de transfert de ressources (filets de sécurité sociaux pour les groupes extrêmement vulnérables par exemple). Les programmes visant à distribuer du crédit à des groupes spécifiques sans appliquer les bonnes pratiques présentent le risque de nuire à la discipline financière, et ainsi de se traduire par de mauvais taux de remboursement, une baisse de la motivation et de la confiance des clients et une faillite de l'institution.
- **Mener une analyse approfondie pour s'assurer que les prestataires de services financiers ont un engagement et une capacité institutionnelle suffi-**

sante avant de s'engager dans le développement de produits. Ne pas pousser des institutions financières à développer des services qui excèdent leurs capacités.

- **Fournir des financements souples** pour couvrir la recherche, le perfectionnement et le développement de produits, ainsi que l'assistance technique pour le renforcement des capacités visant à soutenir les partenaires dans **l'introduction de services financiers et de mécanismes de prestation innovants**. Ce travail, qui doit être financé à l'aide de subventions, inclut la réalisation d'études de marché par des institutions financières ou d'autres acteurs du marché, afin de mieux comprendre le comportement et les préférences des pauvres vis-à-vis des services financiers.
- **Appuyer les mesures de protection des consommateurs** visant à protéger les pauvres des pratiques de crédit abusives. L'éventail des mesures possibles concerne la transparence des informations sur le coût réel du crédit, les recommandations sur les pratiques de crédit, les mécanismes de résolution des plaintes et des litiges, l'éducation financière et l'éducation du consommateur.

## PARTIE 3

# METTRE EN PLACE DES SYSTÈMES FINANCIERS INCLUSIFS

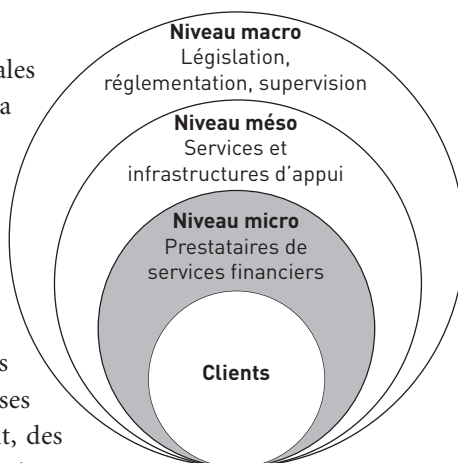
Cette partie décrit différents enseignements et offre des conseils opérationnels pour appuyer la microfinance au niveau micro (institutions financières de détail), au niveau méso (infrastructure du marché financier) et au niveau macro (environnement politique) du système financier. Il est nécessaire d'agir aux trois niveaux pour répondre à la demande de millions de personnes pauvres qui restent aujourd'hui exclues du système financier et ont besoin de services financiers diversifiés.

### AU NIVEAU MICRO : PROMOUVOIR DES INSTITUTIONS DE DÉTAIL SOLIDES<sup>4</sup>

Les bailleurs de fonds publics et ONG internationales ont une longue expérience en matière d'appui à la prestation de crédit à des groupes cibles spécifiques. Ils ont également contribué à mettre en place des IMF, en particulier (mais pas exclusivement) des ONG spécialisées dans le microcrédit.

L'éventail des institutions financières de détail en mesure de servir les pauvres est bien plus large que les seules ONG ; il comprend des banques privées et publiques, des banques postales, des caisses d'épargne, des coopératives d'épargne et de crédit, des associations communautaires de membres et d'autres intermédiaires non bancaires, telles que les sociétés d'assurance ou compagnies financières. En outre, les institutions non financières jouent parfois un rôle important dans la prestation de services financiers (c'est par exemple le cas des négociants agricoles).

- Ne pas supplanter les sources de financement locales
- Promouvoir la collaboration entre institutions
- Appuyer la spécialisation



*Le manque de prestataires de détail compétents et solides reste le principal obstacle à l'élargissement des services financiers aux pauvres, notamment dans les zones rurales.*

<sup>4</sup> En ce qui concerne le niveau micro, le *Guide des bonnes pratiques* emprunte beaucoup à l'édition de 1995 du livre rose. De fait, la plupart des conseils spécifiques du livre rose restent valables pour ce niveau, en particulier pour les IMF traditionnelles, telles que les ONG, y compris celles qui se sont transformées en intermédiaires financiers agréés.

Si les bailleurs et investisseurs s'accordent généralement sur le fait qu'une large gamme d'institutions doit être appuyée, il y a cependant débat en pratique sur le ciblage de l'appui : faut-il choisir les « gagnantes » et soutenir individuellement des institutions prometteuses ou financer le renforcement des capacités et d'autres services en faveur d'un ensemble plus large d'institutions ? Certains bailleurs poursuivent les deux stratégies. Dans tous les cas, les bailleurs et les investisseurs ne doivent pas saturer le marché. Il est important de prendre soin d'encourager la spécialisation parmi les institutions financières et d'appuyer la collaboration tout en favorisant la concurrence (ou au moins en évitant les comportements anticoncurrentiels). Les enseignements et recommandations présentés dans ce chapitre concernent principalement l'appui aux prestataires de services financiers pris individuellement, tandis que la partie sur le niveau méso fournit des conseils relatifs aux interventions auprès d'un ensemble d'institutions simultanément.

*Quelle que soit leur stratégie, les bailleurs et investisseurs doivent compléter les capitaux du marché et non s'y substituer.*

## **LES ENSEIGNEMENTS**

- Le manque de prestataires de détail compétents et solides reste le principal obstacle à l'élargissement de l'offre de services financiers aux pauvres, en particulier en milieu rural.
- Les composantes de crédit intégrées dans les projets multisectoriels plus larges des bailleurs de fonds ont souvent des résultats médiocres. Elles se poursuivent rarement au-delà de la durée du projet et n'offrent donc pas d'accès permanent aux services financiers.
- Pour répondre aux besoins des pauvres, un large éventail de prestataires nationaux de services financiers et non financiers est nécessaire, dont les institutions disposant déjà de la capacité à toucher une clientèle nombreuse, comme les banques commerciales et les caisses postales. La spécialisation permet à des institutions différentes de répondre à des besoins distincts.
- La propriété et la gouvernance (contrôle de la direction) sont des déterminants essentiels du succès des prestataires de services financiers.
- La pérennité financière est essentielle pour toucher un nombre significatif de pauvres et pour obtenir des résultats de long terme sur le plan social. Ceci impose notamment d'appliquer des taux d'intérêt suffisants pour assurer la couverture des coûts des services, de façon à garantir leur rentabilité et leur croissance. Avec le temps, la concurrence, l'amélioration de l'efficacité et la plus grande responsabilisation vis-à-vis des résultats sont susceptibles de conduire à une diminution des coûts (et donc des taux d'intérêt).
- Le délai nécessaire pour atteindre la pérennité financière dépend du contexte du pays, des conditions locales du marché, de la structure du capital du prestataire de services financiers et du segment de marché servi. L'expérience montre que les institutions plus récentes atteignent la pérennité financière beaucoup plus rapidement que la première génération d'institutions finan-



cières, même s'il faut encore 5 à 10 ans à certaines institutions pour devenir viables. Il est important que les bailleurs de fonds spécifient un délai à chaque institution de façon à encourager l'utilisation la plus efficace des subventions.

- Les systèmes communautaires d'épargne/crédit gérés par leurs membres sont prometteurs, mais ceux qui sont financés par des injections de capitaux externes échouent quasiment toujours, habituellement à cause de mauvais taux de remboursement.
- Accroître l'efficacité des opérations de microfinance permet d'améliorer la qualité des services et d'en baisser le coût pour les clients pauvres. Pour gagner en efficacité, et donc réduire les coûts, les institutions peuvent investir dans des systèmes d'information de gestion de qualité, des améliorations technologiques et la formation du personnel.
- Le renforcement institutionnel nécessite un engagement à long terme des bailleurs et des investisseurs. En contrepartie, il est important de fixer une limite temporelle au soutien financier. Une assistance technique ponctuelle et un retrait soudain ont beaucoup moins de chances de contribuer à construire une capacité locale qu'un engagement stratégique de long terme. Cependant, si elle dure trop, la dépendance vis-à-vis un prestataire technique étranger peut retarder la mise en place de capacités locales, voire l'empêcher.
- S'ils sont mal utilisés, les subventions, prêts à taux subventionné et garanties excessives offerts aux prestataires de services financiers comportent le risque d'affaiblir les marchés financiers nationaux ou internationaux et les épargnants, voire de s'y substituer.

## RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES

- **Identifier des institutions qui partagent la vision du bailleur ou de l'investisseur** en matière de réduction de la pauvreté et de recherche de pérennité, plutôt que d'imposer une vision extérieure ou de cibler un groupe social spécifique.
- **Adapter le financement au stade de développement institutionnel du prestataire de services financiers.** L'appui doit être structuré en fonction des besoins spécifiques de chaque phase de développement (démarrage, croissance, etc.). Ne pas appuyer d'institutions qui ont besoin d'instruments ou de capacités que le bailleur n'est pas en mesure de leur fournir efficacement.
- **Laisser aux prestataires de services financiers de détail la responsabilité des décisions stratégiques et opérationnelles clés** concernant la prestation des services. Celle-ci n'incombe pas aux bailleurs et investisseurs. L'appui à ces institutions financières doit se fonder sur leur demande et laisser les dirigeants d'institutions prendre le premier rôle.
- **Aider les prestataires de services financiers à recourir progressivement aux ressources commerciales ou aux dépôts** (lorsque la loi le permet) sans se sub-

stituer aux marchés des financements locaux. Attention toutefois de ne pas encourager les ONG à se transformer en institutions financières formelles si elles n'ont pas la capacité suffisante pour cela. Les bailleurs de fonds et investisseurs doivent analyser les coûts et les avantages de la transformation pour déterminer s'il est pertinent d'appuyer ce processus long et ardu.

- **Soutenir les organisations associatives et informelles (par exemple les coopératives d'épargne et de crédit)** qui ont fait leurs preuves en matière de prestation de services financiers pérennes de qualité. Eviter de fournir des lignes de crédit à ces organisations car cela risque de fausser l'équilibre entre épargnants et emprunteurs.
- **Laisser les prestataires de services financiers fixer leur propre politique de tarification et encourager la transparence des informations sur les prix.** Eviter, par exemple, de contraindre ces prestataires à appliquer des taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché sur les prêts aux clients (ou des taux inférieurs au niveau nécessaire pour couvrir les coûts à moyen terme).
- **Réaliser une évaluation des institutions financières**, portant sur des facteurs tels que la vision, la mission, la stratégie, la structure de propriété, la gouvernance, la capacité en ressources humaines, la qualité et la diversité des services, la portée, l'efficacité, les performances financières et la qualité du portefeuille.
- **Accorder une attention particulière aux questions de gouvernance**, telles que la composition du conseil d'administration, la gestion des risques, la responsabilité fiduciaire, la transparence et l'éventualité de conflits d'intérêt. Vérifier l'équilibre des pouvoirs entre la direction et le conseil d'administration et l'existence de comités spécifiques au sein du conseil d'administration (audit, rémunération, investissements, par exemple). Les questions de propriété et de gouvernance sont particulièrement importantes dans le cas des institutions associatives telles que les coopératives d'épargne et de crédit.
- **Lier le financement aux performances** :<sup>5</sup>
  - Recourir à des **contrats fondés sur les performances** comportant des objectifs fixés d'un commun accord (incluant la stratégie de retrait du bailleur).
  - Inclure quelques **indicateurs de performance essentiels** (nombre de clients servis, niveau de pauvreté des clients, qualité du portefeuille, rentabilité financière, efficacité). Éviter de surcharger les institutions financières avec un trop grand nombre d'indicateurs.
  - Lier le renouvellement ou la prolongation du soutien à la réalisation d'**objectifs de performance** clairs et significatifs.

---

<sup>5</sup> L'annexe 2 fournit des exemples d'indicateurs que les bailleurs peuvent utiliser pour suivre les performances. Voir aussi CGAP, *Définitions de certains termes, ratios et retraitements financiers dans le domaine de la microfinance*, Directives concertées pour la microfinance (Washington, D.C. : CGAP 2003).

- **Etre prêt à se retirer** des institutions qui ne remplissent pas les objectifs définis, soit en annulant le versement des tranches restantes, soit en exigeant le remboursement (lorsque c'est faisable).
- **Respecter les engagements contractuels** incombant au bailleur ou investisseur (schéma de financement, ponctualité des décaissements, rapidité de réaction aux rapports, etc.)
- **Promouvoir la transparence et la responsabilisation**
  - Exiger la **publication régulière d'états financiers** en conformité avec les normes internationales d'information financière (IFRS), les réglementations nationales et les directives concertées publiées par le CGAP sous le titre « Définitions de certains termes, ratios et retraitements financiers dans le domaine de la microfinance ».
  - S'assurer que les exigences en matière de publication de l'information financière sont **cohérentes** avec les besoins de la direction et des organes de gouvernance de l'institution, ainsi qu'avec les sollicitations d'autres bailleurs ou investisseurs et les obligations réglementaires dans ce domaine.
  - Encourager les **évaluations de performances et le rating** des IMF par des tiers pour prendre des décisions de financement saines et aider les institutions à analyser et améliorer leurs opérations.
  - Lorsque des méthodes efficaces de **mesure des performances sociales** sont en place et que les performances sociales font partie des objectifs clés du bailleur ou de l'investisseur et de l'IMF en question, inclure un contrôle régulier de ces performances dans le système de suivi.<sup>6</sup>
- **Mettre au point une stratégie de retrait** qui définit, dans les contrats et accords de subvention, la durée de la relation depuis le démarrage du projet, sans oublier le délai d'atteinte de la pérennité financière. Pour les bailleurs et investisseurs utilisant des instruments tels que la prise de participation, la question du retrait ne se pose pas de la même manière. Il n'est pas indispensable dans ce cas de définir une stratégie de sortie dès le début.
- **Encourager les gains d'efficience** (simplification des procédures, introduction de nouvelles technologies, etc.) **et l'amélioration de la structure de gouvernance et de la formation** afin de réduire les coûts pour la clientèle pauvre. Les bailleurs de fonds doivent appuyer le développement d'outils et d'instruments standards de modélisation financière et de création de produits.
- **Prendre des risques raisonnés en appuyant des institutions nouvelles mais prometteuses** capables de toucher un grand nombre de clients encore exclus des services financiers ou de proposer des services moins disponibles (épargne ou assurance par exemple). C'est aux fonds commerciaux du secteur privé

<sup>6</sup> A la mi-2006, plusieurs initiatives étaient en cours pour définir des indicateurs de performances sociales et d'impact en microfinance (voir l'annexe 1 pour plus d'informations).

qu'il revient de financer les institutions les plus établies qui ont la capacité d'absorber les investissements aux taux du marché. Les bailleurs disposant de fonds essentiellement publics doivent prendre plus de risques pour faire émerger la nouvelle génération d'institutions performantes, appuyer le développement et l'expérimentation de produits et étendre la portée des services parmi les populations non servies.

- **Fixer le taux des prêts octroyés aux institutions financières au niveau de ceux du marché** (ou quasiment) pour éviter de décourager la mobilisation des dépôts ou le recours à des sources locales de financement. Les bailleurs et investisseurs peuvent offrir des prêts au-dessous du taux du marché pour aider des institutions financières qui servent des régions à faible densité de population ou d'autres types de segments de clientèle difficiles d'accès, tant que ces institutions appliquent des taux qui leur permettent de couvrir leurs coûts.
- **Limiter l'octroi de prêts ou de garanties aux institutions qui ne sont pas en mesure de se financer de manière adéquate** sur les marchés financiers locaux ou internationaux ou celles qui ont des difficultés à trouver des financements de moyen ou long terme (par exemple lorsque les fonds à moyen et long terme ne sont pas disponibles sur le marché national).
- **Assortir les instruments de garantie** (par exemple les garanties accordées aux banques nationales qui octroient des prêts aux IMF) de mesures d'incitation visant à **forger des liens permanents** entre les deux parties, de façon à accroître l'intérêt des banques locales pour de futurs prêts non garantis. Le partage du risque avec la banque concernée est essentiel pour garantir que le montant de ressources consacrées à la microfinance à moyen terme est supérieur au montant qui serait disponible sans garantie.
- **Éliminer progressivement les subventions et les prêts à taux préférentiels** à mesure que les marchés de capitaux commerciaux nationaux ou internationaux et l'épargne locale deviennent des sources durables de financement pour l'institution financière.
- **Promouvoir l'établissement de liens entre les différents types de prestataires de services financiers** afin d'augmenter la portée et d'offrir des produits diversifiés aux clients — par exemple la collaboration entre les institutions financières formelles et différents types d'institutions financières plus petites ou informelles, ou les liens entre les institutions financières et les prestataires non financiers, tels que les distributeurs et les fournisseurs d'intrants agricoles. Encourager les fusions et regroupements dans les pays où le nombre d'institutions financières est trop important par rapport à la demande existante.

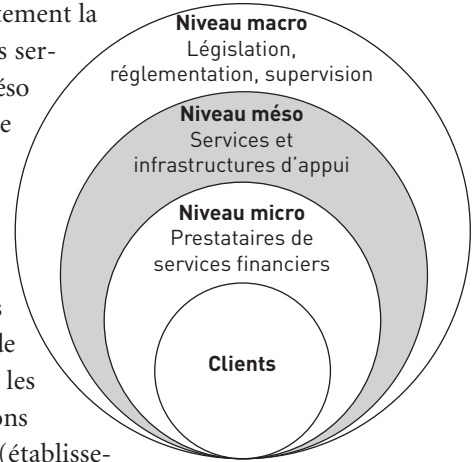
*L'absence d'infrastructure du marché adéquate réduit la capacité des institutions de détail à étendre leurs services aux clients pauvres.*

## **AU NIVEAU MÉSO : SOUTENIR L'INFRASTRUCTURE DU MARCHÉ**

Le niveau méso renvoie à l'infrastructure générale du système financier et aux services d'appui dont les prestataires du niveau micro ont besoin. La faiblesse ou

L'absence d'infrastructure de marché entrave fortement la capacité des institutions de détail à étendre leurs services aux clients pauvres. Les acteurs du niveau méso interviennent au plan national, régional, voire même international. Plus spécifiquement, l'infrastructure du marché regroupe :

- les systèmes de paiement et de compensation
- l'infrastructure d'information, notamment les agences de rating, les auditeurs et les centrales de risques qui encouragent la transparence sur les performances institutionnelles et les transactions
- les services d'appui technique et d'éducation (établissements de recherche, universités, prestataires d'assistance technique et de formation, consultants)
- les associations et réseaux de prestataires de services financiers et d'autres institutions impliquées dans le plaidoyer et la diffusion d'informations
- l'infrastructure de financement (sources et mécanismes de refinancement, comme les lignes de crédit d'organisations faitières, les banques commerciales, etc.)
- les marchés financiers (fonds d'investissement, obligations, titrisation)



Quelle que soit la nature de l'intervention, les bailleurs de fonds et investisseurs doivent s'efforcer d'encourager la propriété locale afin de garantir la pérennité du service après leur départ.

- Assurer la propriété locale
- Étendre l'infrastructure du marché à la microfinance
- Se concentrer sur le renforcement du marché plutôt que sur des projets individuels

Au niveau méso, l'appui doit viser à étendre les services existants au secteur de la microfinance, en s'efforçant d'intégrer celui-ci au système général au lieu de le marginaliser. Créer une infrastructure de marché distincte pour la microfinance est généralement trop coûteux, inutile et impossible à pérenniser. Le niveau méso est un domaine d'intervention relativement récent pour les bailleurs. Cette section offre des enseignements et des recommandations concrètes.

## LES ENSEIGNEMENTS

- Développer les marchés des services d'appui et partager les risques inhérents à la création de ce type de marché est essentiel pour la pérennité des institutions financières de détail.
- La majorité des institutions faitières (institutions de refinancement) n'ont obtenu que des résultats décevants. Elles sont généralement établies dans des pays ne possédant pas un nombre suffisant d'institutions financières performantes capables d'absorber leurs financements et souffrent souvent de l'absence de leadership indépendant et compétent.
- Les investissements dans l'infrastructure du secteur sont utiles à la plupart des institutions financières.
- La faiblesse des capacités institutionnelles et humaines représente l'un des obstacles essentiels à tous les niveaux (micro, méso et macro).
- Les associations nationales d'institutions de microfinance, lorsqu'elles sont solides, ont le pouvoir d'aider au renforcement des capacités des institutions de détail, de promouvoir la transparence et de plaider en faveur de réformes de l'environnement politique du pays. Ce rôle peut cependant être joué par des prestataires de services du secteur privé également.
- Il est essentiel que les institutions de détail publient des informations exactes, standardisées et comparables sur leurs performances financières pour que les autorités de supervision bancaires et de réglementation, les bailleurs de fonds, les investisseurs et les clients puissent procéder à une évaluation adéquate des risques et du rendement.<sup>7</sup>
- Les avancées technologiques dans le domaine des systèmes d'information et de la prestation des services (guichets automatiques, terminaux points de vente, banque mobile, etc.) sont cruciales pour améliorer la connaissance du marché et pour cibler les investissements qui réduisent les coûts de transaction.
- Il peut être nécessaire de poursuivre certaines subventions destinées à renforcer l'infrastructure financière, particulièrement celles qui accélèrent clairement le développement des services ou marchés d'appui ou qui sont considérées comme des biens publics (mise en place de réseaux nationaux et régionaux ou programmes de recherche-action).
- La publication des informations, le respect des obligations contractuelles et la sécurité des transactions sont nécessaires pour instaurer la confiance et contribuent à augmenter la portée des transactions financières.

*Encourager la propriété locale afin de garantir la pérennité du service après le départ du bailleur de fonds.*

<sup>7</sup> Pour trouver une définition des indicateurs de performances financières appropriés, voir *Définitions de certains termes, ratios et retraitements financiers dans le domaine de la microfinance*, Directives concertées pour la microfinance (Washington, D.C. : CGAP 2003).

## RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES

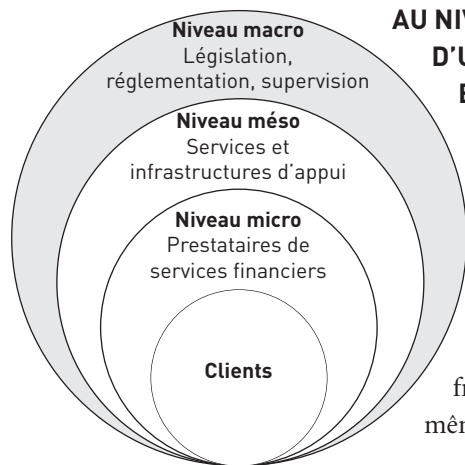
- **Appliquer les bonnes pratiques** définies dans le guide *Services d'appui aux entreprises : principes directeurs relatifs aux interventions financées par des bailleurs* lors de l'appui aux prestataires de services privés visant à stimuler le développement du marché.<sup>8</sup>
- **Travailler avec des prestataires de services existants**, y compris des organisations bien établies, au niveau national, régional et international pour renforcer leur capacité à offrir des services suivant une logique du marché et de la demande. Éviter de créer des structures d'appui distinctes qui ne sont pas cohérentes avec le niveau d'activité des institutions de détail.
- **Financer ou créer des institutions faitières de refinancement** requiert une analyse financière et opérationnelle rigoureuse des institutions en question et des destinataires potentiels des fonds, une réflexion stratégique solide, une pression moindre au décaissement, une indépendance politique, une structure de gouvernance saine, un système de décaissement fondé sur les performances et une direction dotée de compétences en management financier. Avant de soutenir une institution faitière de refinancement, les bailleurs doivent s'assurer que la capacité des établissements de détail est suffisante pour absorber les fonds.
- **Ne pas négliger l'assistance technique au développement organisationnel et institutionnel**, ainsi qu'au développement de produits au sein des prestataires de service du niveau méso.
- **Appuyer la recherche et le développement** dans le domaine des technologies appliquées à la distribution, aux mécanismes de transfert et de paiement, aux centrales de risques, etc. Éviter de dupliquer les efforts et collaborer pour créer des normes relatives au partage des plateformes technologiques et à la gestion de l'information.
- **Comblent les lacunes en ressources humaines** par le biais de programmes de formation, d'assistance technique, de mentoring, de diffusion des normes et de partage technologique. Pour assurer le développement à long terme des capacités, les bailleurs publics et fondations privées doivent également promouvoir l'intégration de la microfinance dans les cursus de formation formels.
- **Appuyer les associations d'envergure nationale** afin de renforcer les capacités et les moyens d'expression de multiples prestataires de services financiers et diffuser les connaissances relatives à la microfinance. Appliquer les mêmes

---

<sup>8</sup> Le document *Services d'appui aux entreprises : principes directeurs relatifs aux interventions financées par des bailleurs* (traduction française) a été rédigé en 2001 par le Comité des donateurs pour le développement de la petite entreprise à la Banque mondiale à l'intention des bailleurs appuyant des prestataires de services privés dans le but de stimuler le développement du marché.

conditions de financement — évaluation rigoureuse et décaissements fondés sur les performances — que pour les institutions financières de détail. La promotion des services de réseau destinés aux membres (par exemple le partage des coûts) doit être intégrée à toutes les mesures d'appui.<sup>9</sup> Les subventions à long terme, tant qu'elles sont fondées sur les performances, peuvent être appropriées pour les associations offrant des services qualifiés de « biens publics », par exemple la recherche, la normalisation, etc.

- **Faciliter le financement des réseaux, programmes ou fonds d'assistance technique ou d'aide à l'innovation, internationaux ou régionaux**, qui couvrent les différents niveaux du système financier. Rechercher les liens entre ces réseaux et d'autres associations nationales.
- **Développer des indicateurs de performance** à l'intention des prestataires de services du niveau méso pour mesurer le succès et l'impact de leurs services à ce niveau.
- Encourager l'utilisation de normes financières en **mettant au point des modèles normalisés de rapports et d'audit**.
- **Promouvoir la transparence des financements dédiés à la microfinance et des états financiers, des performances et de la portée des prestataires de microfinance** par le biais d'une plateforme sectorielle de diffusion telle que le MIX (Microfinance Information eXchange).<sup>10</sup>



### AU NIVEAU MACRO : ENCOURAGER LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT POLITIQUE FAVORABLE ET ORIENTER LE RÔLE DU GOUVERNEMENT

Il est aujourd'hui reconnu que les gouvernements ont un rôle à jouer dans la mise en place de systèmes financiers intégrant les pauvres. Ils sont en effet les seuls acteurs à pouvoir assurer un environnement politique favorisant la concurrence entre les différents prestataires de services financiers, tout en protégeant les consommateurs de pratiques abusives ou frauduleuses. Par ailleurs, les gouvernements eux-mêmes doivent adopter et appliquer les bonnes pratiques

<sup>9</sup> Pour plus de conseils sur la façon dont les bailleurs et investisseurs peuvent appuyer les associations professionnelles, voir SEEP, *Recommendations on Donor Guidelines to Support Microfinance Associations*. Rapport préparé pour la GTZ, Washington D.C., 2004.

<sup>10</sup> Le Microfinance Information eXchange, MIX, ([www.themix.org](http://www.themix.org)) est une organisation non lucrative ayant pour mission de contribuer au développement de l'infrastructure du marché de la microfinance par le biais de la recherche de données, du benchmarking, de la mise à disposition d'outils de suivi et de services d'information spécialisés. Le MicroBanking Bulletin (MBB) est disponible sur son site web.



en microfinance. Ils sont les principaux partenaires de nombreux bailleurs (notamment multilatéraux) et jouent souvent un rôle similaire dans le développement des systèmes financiers. C'est pourquoi, particulièrement aux niveaux micro et méso, ce guide s'applique également aux gouvernements. Enfin, les gouvernements doivent obtenir des bailleurs et investisseurs qu'ils engagent leur responsabilité vis-à-vis du respect de ces bonnes pratiques.

- S'assurer que les gouvernements se cantonnent au rôle qui est le leur
- Etablir un dialogue à long terme avec les entités gouvernementales concernées

Pour que l'appui des bailleurs de fonds au niveau macro soit efficace, il faut d'abord s'assurer que les entités gouvernementales concernées, comme la Banque centrale et le ministère des Finances, sont bien associées aux interventions de développement des systèmes financiers. Ces entités ont un mandat essentiel sur toutes les questions liées au développement des systèmes financiers, même si dans certains pays, d'autres ministères sont également impliqués dans ce secteur. Les autorités locales et les parlementaires doivent être familiarisés avec les bonnes pratiques qui y sont associées.

#### ***Quel est le rôle approprié des gouvernements ? Une question critique***

Les gouvernements ont-ils un rôle à jouer dans la microfinance ? Doivent-ils octroyer eux-mêmes des crédits aux exclus ? Ou doivent-ils au contraire se tenir le plus éloigné possible de la prestation de services de microfinance en laissant le secteur privé s'en charger intégralement ?

Historiquement, les gouvernements des pays en développement ont fait usage des mécanismes de crédit dans le but de transférer des ressources à certaines populations cibles. Quelques programmes de ce type sont toujours en cours, souvent avec le soutien de bailleurs de fonds publics. L'impact négatif de la plupart de ces systèmes (faibles taux de remboursement, développement d'une culture de crédit laxiste, décapitalisation des fonds, détournement des prêts subventionnés au profit de citoyens plus riches, etc.) a conduit de nombreux bailleurs et experts à plaider pour le désengagement de l'Etat dans le domaine de la microfinance. Cette position stricte contre l'implication directe des gouvernements n'a pas toujours été suivie d'effets. En outre, elle peut être trop restrictive : certains gouvernements pensent qu'ils peuvent et doivent jouer un rôle plus actif.

L'intérêt accru des gouvernements pour la microfinance présente à la fois des risques et des opportunités.

D'un côté, des gouvernements bien informés comprennent et appliquent les principes de bonne pratique. Ils peuvent mettre en œuvre des politiques qui encouragent l'émergence d'institutions financières pérennes au service des pauvres et assurer une réglementation et une supervision prudentielles efficaces.

Au minimum, ils peuvent éliminer les mesures politiques qui font obstacle à la microfinance.

D'un autre côté, certains gouvernements continuent à nuire aux marchés de la microfinance. Objet d'un intérêt accru, le microcrédit court le risque de la politisation. De nombreux gouvernements assimilent la microfinance à la distribution d'argent aux pauvres. Le danger d'une implication trop forte de l'Etat est la substitution de critères politiques aux critères de bonne gestion dans les prises de décision concernant la clientèle cible du crédit et la localisation des points de distribution. L'attention politique reste largement focalisée sur le crédit, alors que les besoins en services financiers sont beaucoup plus larges. Cependant, l'historique des banques publiques est meilleur avec la petite épargne.

## LES ENSEIGNEMENTS

- Le rôle principal des pouvoirs publics est de stimuler, et non d'assurer directement, la prestation de services financiers.
- La contribution la plus importante d'un gouvernement est le maintien de la stabilité macro-économique.
- La responsabilité des pouvoirs publics est de faire en sorte que le système légal et les mécanismes de supervision soutiennent et garantissent la bonne santé d'un ensemble d'organisations financières, et que les institutions financières mobilisant les dépôts du public soient soumises à une réglementation prudentielle.
- Le plafonnement des taux d'intérêt restreint l'accès des pauvres aux services financiers car il nuit à la pérennité financière des prestataires de services, diminuant l'offre de crédit et supprimant de potentielles opportunités d'épargne ou d'investissement pour les clients.
- En général, les programmes de crédit gouvernementaux ont un effet de distorsion sur les marchés, car ils sont régis par des impératifs politiques plutôt que commerciaux. Ces impératifs politiques font obstacle à la pérennité des institutions offrant des services financiers aux pauvres. Les organisations faitières de refinancement soumises au contrôle de l'Etat produisent rarement de bons résultats. Toutefois, certaines institutions financières publiques (par exemple les caisses postales) jouent un rôle important dans l'offre de services de dépôt.
- Dans certaines situations, par exemple dans le cas de faiblesses du marché auxquelles le système financier ne peut remédier à lui seul, le financement public d'institutions de microfinance bien établies et indépendantes peut être acceptable, en l'absence d'autres formes de financement. Dans cette situation, il est nécessaire de prendre des mesures claires pour distinguer les considérations politiques de la prestation de services financiers.

- Pour les bailleurs de fonds, l'action au niveau politique requiert un personnel doté de compétences techniques spécialisées et d'une expérience opérationnelle. Les réformes politiques, particulièrement dans le domaine juridique, sont plus durables que les autres types d'intervention. Elles sont souvent irréversibles et ont un impact sur l'intégralité du secteur (pour le meilleur et pour le pire). Dans certains cas, les bailleurs de fonds ont appuyé des associations professionnelles nationales, solides et représentatives, dans leur action en faveur de réformes politiques.
- Les unités responsables de la mise en œuvre des projets — généralement mises en place par les bailleurs et composées d'employés de ministères — offrent rarement aux populations pauvres un accès pérenne aux services financiers.

## RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES

- **Encourager la déréglementation des taux d'intérêt** par le biais de l'éducation et de l'action auprès des responsables, à la fois directement et en collaboration avec les réseaux d'acteurs.
- **Appuyer les méthodes innovantes de protection des consommateurs**, par exemple en matière de transparence du coût du crédit à la clientèle, d'éducation des consommateurs et de mécanismes de recours pour les consommateurs.
- **Utiliser les cadres politiques et dispositifs de dialogue en place** (PRSP, FSAP, réforme du secteur financier) pour promouvoir la légitimité des systèmes financiers inclusifs.
- **Ne pas encourager la prestation directe de services financiers par un gouvernement**, les quotas imposés par l'État sur le portefeuille, le crédit dirigé, le cautionnement de prêts ni les subventions opérationnelles. Une exception peut être faite lorsque des institutions financières bien gérées ne sont pas en mesure d'obtenir des capitaux suffisants sur les marchés locaux. Dans ce cas, tout particulièrement si elles servent des populations difficiles à atteindre, les pouvoirs publics peuvent fournir des financements, subventions ou garanties.
- Encourager l'adaptation des cadres politiques et juridiques de façon à **réduire les obstacles à l'entrée sur le marché des institutions financières**, pour stimuler la concurrence et, à long terme, améliorer la qualité des services offerts à la clientèle pauvre. La réglementation ne doit pas restreindre l'entrée sur le marché et le développement du secteur en imposant, par exemple, un statut légal unique à tous les prestataires de microfinance agréés.
- **Aider les pouvoirs publics à ajuster les cadres de réglementation et de supervision pour les institutions mobilisant l'épargne** (coopératives, caisses postales, etc.) sans pousser à l'adoption d'une législation prématurée ou restrictive (attention à la « course à la réglementation »). Avant de recommander une règle prudentielle, vérifier qu'elle est absolument nécessaire pour assurer la

protection de l'épargne, qu'il existe bien un nombre suffisant d'établissements de détail concernés par cette règle et qu'une capacité de supervision est déjà en place.

- Dans les cas où les institutions non bancaires, comme les ONG, ont besoin d'une autorisation légale explicite pour octroyer du crédit, **encourager les évolutions réglementaires permettant aux établissements n'offrant que du crédit de mener leur activité sans agrément** ni supervision prudentielle.
- **Renforcer les capacités du personnel clé** au sein du ministère des Finances et de la banque centrale (notamment les capacités de supervision). **Encourager par ailleurs les membres du parlement** à user de leur influence sur les décisions politiques relatives à des questions importantes (fixation de taux permettant la couverture des coûts par exemple).
- **Appuyer les améliorations du cadre légal dans les domaines des garanties, de la fiscalité et de l'enregistrement**, lesquelles doivent être transparentes et applicables.
- **Promouvoir l'élaboration de statistiques socio-économiques** par le gouvernement ou d'autres entités appropriées pour faciliter la réalisation d'études de marché par les institutions financières.
- Dans les cas où les bailleurs de fonds ne peuvent octroyer de financements que par le biais d'aides budgétaires, **s'assurer de la qualité de la conception du projet**, éviter de mettre en place ou d'utiliser un dispositif de ligne de crédit géré par les pouvoirs publics et définir une stratégie de retrait claire qui garantit la propriété privée des fonds après la fin du projet.

## PARTIE 4

# GARANTIR L'EFFICACITÉ DE L'AIDE DES BAILLEURS DE FONDS

L'efficacité dépend en fin de compte de la capacité des bailleurs et investisseurs à répondre aux besoins des différents acteurs du système financier, suivant une logique de la demande et de manière collaborative, tout en évitant de se substituer aux financements du secteur privé ou de créer des distorsions sur les marchés. Dans un pays donné, cela signifie obtenir un tableau clair des initiatives existantes avant d'agir pour éviter la duplication des efforts et les actions contradictoires. Cela nécessite également d'identifier les avantages comparatifs de chacun, d'orienter ses interventions en fonction de ses avantages et de collaborer avec ceux dont les capacités sont complémentaires.

### *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide*

En mars 2005, les pays membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) ont adopté la « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide » (disponible à l'adresse [www.aidharmonization.org](http://www.aidharmonization.org)). Dans ce document, 90 pays et 27 institutions de développement s'engagent à poursuivre et intensifier leurs efforts dans cinq domaines clés regroupés sous le nom de « pyramide » de l'efficacité de l'aide.

Plusieurs bailleurs importants de la microfinance sont signataires de la Déclaration de Paris. Le *Guide des bonnes pratiques* ouvre la voie à l'application concrète de son contenu, en particulier pour trois des domaines énoncés : harmonisation, résultats et responsabilité mutuelle.

Ce chapitre fait écho à plusieurs des principes énoncés dans la Déclaration de Paris et fournit des conseils concrets pour aider les bailleurs à progresser dans leur mise en œuvre. Par exemple, le guide suggère des scénarios pratiques pour une répartition plus effective du travail entre les bailleurs de fonds appuyant la microfinance. Il souligne également l'importance de garantir la transparence et d'établir des indicateurs de performance clés et propose un ensemble d'indicateurs essentiels spécifiques à la microfinance. Enfin, le *Guide des bonnes pratiques* renvoie à la notion de responsabilité. En adoptant et en appliquant les recommandations de ce document, les bailleurs de fonds peuvent faire un grand pas en matière de responsabilité des résultats et de promotion de la transparence dans un domaine du développement au moins.

## LES ENSEIGNEMENTS — QUELS SONT LES FACTEURS D'EFFICACITE DES BAILLEURS ?

Les Revues croisées des bailleurs de fonds de la microfinance, organisées par le CGAP au nom des hauts responsables du développement entre mai 2002 et novembre 2003, ont analysé le *modus operandi* de 17 agences bilatérales et multilatérales et ont permis de définir cinq facteurs clés de l'efficacité des bailleurs de fonds<sup>11</sup> :



Ces éléments ont contribué à façonner la capacité de chaque agence à appliquer les bonnes pratiques à ses opérations de microfinance, et ainsi à améliorer son impact sur les conditions de vie des pauvres. Les revues croisées ont montré qu'un niveau de performance minimum est nécessaire pour chacun de ces facteurs si l'on veut assurer l'efficacité des bailleurs de fonds en microfinance. Les enseignements qui suivent sont le fruit d'un travail intensif avec les bailleurs ; certains peuvent s'appliquer à d'autres types de financeurs de la microfinance.

1. **Cohérence et clarté de la stratégie.** La cohérence de la vision d'une agence en matière de microfinance, ainsi que la relation entre cette vision et les

<sup>11</sup> Les agences ayant participé à ces revues croisées sont les suivantes : Agence Française de Développement, Banque Africaine de Développement, Banque Asiatique de développement, Agence Canadienne de Développement, DANIDA, Département pour le Développement International, Commission Européenne, Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Fonds International pour le Développement Agricole, Organisation Internationale du Travail, KfW Entwicklungsbank, les Pays-Bas, Agence norvégienne pour la coopération au développement (Norad), Agence suédoise de développement international (Sida), Direction du Développement et de la Coopération suisse (DDC), Programme de Développement des Nations Unies/Fonds d'Equipement des Nations Unies, Agence des Etats Unis pour le développement international (USAID).

normes relatives aux bonnes pratiques, ont un effet sur la qualité de la mise en œuvre et sur les résultats.

2. **Compétences techniques du personnel.** Il existe un lien direct entre le niveau d'expertise technique du personnel d'une agence et la qualité de ses opérations de microfinance. Dans les agences de bailleurs, la majorité des programmes de microfinance sont gérés par des personnes qui n'ont pas d'expérience en microfinance et établissent une distinction fonctionnelle entre ceux qui ont l'expertise technique d'un côté et ceux qui ont le contrôle des décaissements d'un autre côté.
3. **Responsabilité vis-à-vis des résultats.** La transparence des informations sur les performances des programmes de microfinance est un facteur essentiel de l'efficacité de l'aide. Parmi les bailleurs de fonds, beaucoup ignorent quel montant ils ont investi en microfinance, et ne connaissent pas davantage la performance de leurs opérations dans ce domaine. Les bailleurs doivent disposer d'informations fiables pour prendre des décisions éclairées quant au maintien, à la prolongation, à la fermeture ou à la réplification d'un programme. Dans de nombreuses organisations, notamment multilatérales, la pression au décaissement aggrave le problème.
4. **Gestion des connaissances.** Lorsque la gestion des connaissances permet aux agences de tirer des enseignements à partir de leur propre expérience et de celle des autres, elle peut largement contribuer à l'efficacité. Cependant, la gestion des connaissances est parfois difficile, en particulier dans les agences décentralisées.
5. **Une gamme d'instruments appropriés.** La microfinance est une activité qui relève du secteur privé et les projets qui donnent les meilleurs résultats sont ceux qui travaillent directement avec les acteurs du secteur privé par le biais d'une gamme étendue d'instruments de financement. Les tendances en faveur de nouvelles modalités de l'aide (aide budgétaire aux gouvernements et approches sectorielles liées aux Programmes stratégiques de réduction de la pauvreté) obligent à certains arbitrages si l'on vise l'extension des services financiers aux pauvres. La microfinance est en effet peu compatible avec les gros budgets et les interventions directes des gouvernements. Beaucoup d'agences reconnaissent que les composantes de crédit (ou lignes de crédit, fonds renouvelables et fonds d'intervention pour le développement local) inscrites dans le cadre de vastes projets plurisectoriels n'obtiennent pas les résultats escomptés et qu'il convient de les éviter.

*Un niveau de performance minimum est nécessaire pour chacun des cinq facteurs d'efficacité.*

Outre les conclusions liées aux cinq facteurs d'efficacité, les revues croisées et les revues pays (CLEAR) qui ont suivi, ont fait ressortir les enseignements suivants :

- Peu de bailleurs ont une réflexion stratégique sur leurs avantages comparatifs. Un grand nombre d'entre eux appuient la microfinance de manière très dispersée et « s'éparpillent » de telle sorte qu'ils n'ont pas d'impact significatif. Beaucoup veulent faire un peu de tout au lieu de se spécialiser dans les domaines où ils ont le plus à apporter.
- Les systèmes d'incitation mis en place au sein de nombreuses agences de développement se traduisent par une pression au décaissement des fonds et n'encouragent pas le personnel à accorder de l'attention à la mise en œuvre et au suivi des programmes.
- La collaboration et l'harmonisation entre bailleurs restent faibles, ce qui conduit à une certaine confusion et à un manque d'efficacité pour les partenaires destinataires de l'appui.

## RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES

- **Utiliser les facteurs d'efficacité pour définir son avantage comparatif** et déterminer son niveau optimal d'implication dans la microfinance. Au-delà des éléments d'efficacité, les bailleurs doivent aussi considérer d'autres facteurs. Par exemple, la décentralisation du processus décisionnel et de l'expertise technique est importante pour les opérations de microfinance qui requièrent un dialogue et un appui technique constants, particulièrement en ce qui concerne le travail au niveau politique. De même, une longue expérience dans un pays ou une région donnée peut être déterminante pour la crédibilité d'une organisation et lui conférer un avantage comparatif local.
- **Elaborer et diffuser largement la politique de l'agence en matière de microfinance ou de secteur financier** en conformité avec les normes internationales et avec les objectifs de développement plus larges de l'agence.
- **Fournir une formation au personnel travaillant dans le domaine de la microfinance de façon à ce qu'il comprenne** les principes de base des bonnes pratiques et soit en mesure de les appliquer (aussi bien au siège que sur le terrain).
- **Désigner des personnes ressource dans le domaine technique** (individus ou équipes d'experts techniques) dont le rôle consiste à assurer la diffusion des bonnes pratiques auprès des collègues non spécialistes au siège et sur le terrain et à s'assurer de la qualité de l'intervention à tous les stades du cycle de projet.
- **Placer les spécialistes de microfinance au sein de l'unité ou du département de développement du secteur privé/financier.**
- **Collecter de manière systématique des informations sur les performances du portefeuille de microfinance de l'agence** et réaliser des revues périodiques du portefeuille pour en analyser la performance de manière plus approfondie.
- **Mettre en place des réseaux de partage de l'information** pour permettre au personnel d'échanger, de diffuser et de retenir les connaissances qui circulent au sein de l'agence.



- **S'assurer que les enseignements tirés des projets passés se traduisent par des améliorations des pratiques sur le terrain**, de réels échanges au sein du personnel et un apprentissage amélioré.
- **Réfléchir à la possibilité de dédier des fonds spécifiques à la génération et à la diffusion de connaissances** susceptibles d'avoir un impact fort sur l'efficacité de l'aide et pouvant être intégrés aux programmes ou projets. Inscrire la gestion des connaissances en tant que responsabilité explicite dans les termes de référence ou profils de poste du personnel.
- Si possible, **utiliser une gamme diversifiée d'instruments**, comprenant des subventions, des prêts, des garanties de prêt, des participations en fonds propres ou semi-fonds propres, en faisant en sorte qu'ils complètent les instruments des autres financeurs ou stimulent les marchés des capitaux locaux.
- **Éviter les composantes de crédit**. S'il n'est pas possible d'éviter les composantes de crédit, ces composantes doivent au moins être conçues par des personnes dotées d'une expertise microfinance et mises en œuvre de manière conforme aux bonnes pratiques (par exemple clairement séparées des composantes subventionnées et des autres types d'appui).

*Comment les bailleurs peuvent-ils être efficaces dans des situations de crise suite à un conflit ou une catastrophe naturelle ?*

Les conflits et catastrophes naturelles ont un effet dévastateur sur les économies locales et conduisent au déplacement d'un grand nombre de personnes, la plupart pauvres, ayant perdu des membres de leur famille, des biens et des moyens d'existence. Les fonds des bailleurs sont souvent abondants dans de tels contextes. Si l'assistance financière est évidemment nécessaire, l'apport soudain de gros montants n'est généralement pas propice à l'efficacité des bailleurs.

Il est tentant de chercher une solution dans la microfinance. Cependant le crédit n'est pas nécessairement la meilleure réponse, du moins dans un premier temps. La prudence s'impose pour éviter de faire tomber des personnes très vulnérables dans l'endettement ou de mettre en place des mécanismes non pérennes qui risquent d'entraîner à terme une distorsion des marchés. Pour que la microfinance fonctionne, un certain nombre de conditions préalables sont nécessaires, notamment une stabilité politique minimale, la stabilité des populations et une activité économique suffisante dans le cadre d'une économie monétaire.

Après un conflit ou une catastrophe naturelle, les premiers besoins relèvent de l'aide humanitaire. Dans certains cas extrêmes, lorsque aucune organisation humanitaire ne peut être mobilisée, l'implication des IMF est possible à condition qu'elle soit clairement définie et temporaire. Les quelques recommandations à prendre en compte par les bailleurs sont les suivantes :

- Respecter les bonnes pratiques dès le début des programmes — en particulier une tarification des services financiers au taux du marché, une évaluation des demandes de crédit rigoureuse et transparente, et un recouvrement strict des prêts.
- Pour les programmes existants, fournir une assistance technique pour aider à gérer la crise et éventuellement procéder à des rééchelonnements de prêts.

- Sélectionner des partenaires expérimentés, notamment des institutions financières locales qui ont la confiance de la population et des ONG internationales spécialisées dotées d'une bonne compréhension du contexte local.
- Adopter une approche à long terme et faire preuve de patience dans le financement en évitant de faire peser une pression au décaissement — l'atteinte de la pérennité en microfinance prend généralement plus longtemps dans des situations extrêmes.
- Appuyer les partenaires dans l'élaboration d'un dispositif politique de réaction aux catastrophes naturelles et de systèmes d'alerte précoce.
- Promouvoir une diversité de services financiers, en particulier les services d'épargne, pour aider les clients pauvres et à faibles revenus à se protéger des crises entraînées par la maladie, le décès ou la perte d'emploi.

## FONDER LES INTERVENTIONS SUR LES AVANTAGES COMPARATIFS ET COLLABORER PLUS EFFICACEMENT

Identifier ses avantages comparatifs et s'en servir pour fonder ses interventions est la clé de l'efficacité. Une fois que les bailleurs ont identifié leur(s) avantage(s) comparatif(s) dans la promotion de services financiers pour les pauvres, ils doivent aligner leurs actions sur leurs points forts. Les scénarios d'action possible sont : conférer à la microfinance une priorité stratégique, concentrer ses interventions en microfinance, déléguer l'implication directe en microfinance ou bien supprimer complètement les opérations de microfinance.

### *Scénarios d'appui à la microfinance*

**Montée en puissance.** Le bailleur décide de faire de la microfinance une priorité stratégique et investit de manière significative dans l'élaboration d'une vision et d'une stratégie partagée, le renforcement des capacités du personnel technique, le développement de systèmes de responsabilisation et la gestion des connaissances.

**Consolidation.** Le bailleur décide de garder le même niveau de financement dans le secteur de la microfinance et se spécialise dans les segments de marché (géographiques ou techniques) correspondant à son avantage comparatif. La concentration de son portefeuille permet un impact plus fort pour le même niveau de financement.

**Délégation.** Le bailleur décide que son avantage comparatif est limité, mais souhaite rester impliqué dans la microfinance. Il établit des partenariats de cofinancement ou d'autres types d'accords déléguant la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets de microfinance à une agence dotée d'un avantage comparatif clair en matière de création de systèmes financiers inclusifs.

**Suppression.** Considérant qu'il n'a pas, ou peu, d'avantage comparatif, le bailleur décide de cesser le lancement de nouveaux projets de microfinance et réduit progressivement son portefeuille existant. Les ressources auparavant dédiées à la microfinance sont réattribuées à d'autres secteurs du développement dans lesquels l'agence a plus d'efficacité.

*Collectivement, les bailleurs peuvent faire beaucoup plus qu'individuellement.*

Une fois identifiés leurs avantages comparatifs respectifs, les bailleurs peuvent former des alliances pour s'appuyer sur leurs points forts mutuels et harmoniser leur approche collective. La collaboration permet une application plus cohérente des normes de bonnes pratiques, la mise à disposition d'un plus grand nombre d'instruments et de partenaires de financement et la réduction des coûts de transaction pour les partenaires, les bailleurs de fonds et les gouvernements. Collectivement, les bailleurs peuvent faire beaucoup plus qu'individuellement.

Les options de collaboration et de partenariat forment un large éventail. A un extrême, les bailleurs peuvent s'accorder sur une stratégie commune d'intervention dans un pays donné. Chaque agence peut ensuite s'engager auprès d'acteurs spécifiques du système financier sur la base de ses points forts. A l'autre extrême, les bailleurs peuvent mettre en commun leurs ressources et mener un programme conjoint, d'une seule voix, suivant des procédures harmonisées. Entre les deux, de nombreuses autres approches collaboratives sont possibles.

La collaboration ne concerne pas uniquement les bailleurs de fonds ; elle est nécessaire entre les autres acteurs également. Quel que soit le modèle choisi, les premières expériences montrent que le fondement d'une plus grande collaboration, et de son succès, est une vision clairement articulée partagée par tous. Espérons que ce guide pourra contribuer à faire avancer les bailleurs sur la voie d'une vision commune, à la fois au plan international et à l'intérieur des pays.

## PARTIE 5

# QUESTIONS D'AVENIR

La communauté des bailleurs de fonds et, plus largement, l'univers de la microfinance, a beaucoup appris au cours des dernières décennies sur les meilleurs moyens d'appuyer l'émergence de systèmes financiers inclusifs. Cependant, un certain nombre de questions centrales restent non résolues. Bien que ces questions soient nombreuses, ce chapitre n'en décrit que quelques-unes : celles qui soulèvent des difficultés particulièrement tenaces, qui se sont avérées difficiles à résoudre ou qui présentent un potentiel élevé. Cette section met également en évidence des enseignements tout récents qui nécessiteront d'être testés, confirmés et affinés dans les prochains guides.

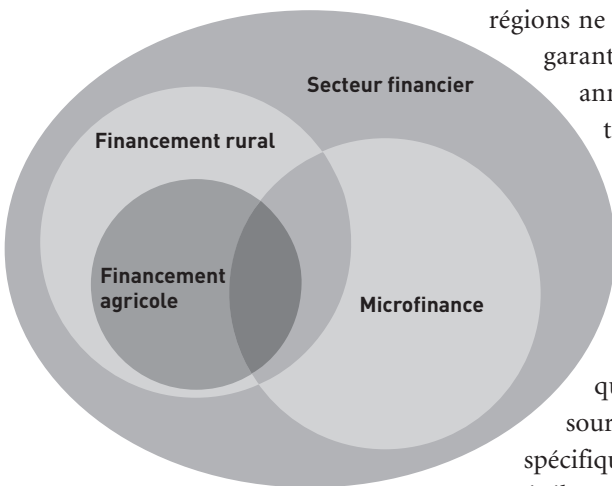
### ATTEINDRE LES PAUVRES DES RÉGIONS RURALES

La prestation de services financiers dans les zones rurales présente plusieurs difficultés : une demande dispersée et inégale, des coûts d'information et de transaction élevés du fait de la faiblesse des infrastructures et du manque d'informations sur la clientèle, et une capacité institutionnelle réduite des prestataires de financement rural, pour n'en citer que quelques-unes. En outre, les régions rurales dépendent souvent de l'agriculture. Or la saisonnalité des activités productives se traduit par des revenus inégaux, et l'agriculture présente un certain nombre de risques propres (aléas climatiques, maladies, fluctuation des prix,

accès au marché, etc.) et beaucoup des habitants pauvres de ces régions ne possèdent pas de biens pouvant servir de garantie. Le risque d'intervention politique — annulation de dettes ou plafonnement des taux d'intérêt par exemple — est élevé dans les régions rurales étant donné la place prioritaire de l'économie agricole dans la plupart des pays en développement.

Par ailleurs, les obstacles auxquels se heurte le financement rural doivent être appréhendés dans le cadre plus large des questions de subsistance fondée sur les ressources naturelles et de productivité de secteurs spécifiques (pêche, bois, etc.).

Mais il y a aussi de bonnes nouvelles. Dans plusieurs pays, les institutions financières, fournisseurs d'intrants, acheteurs et entreprises



agro-industrielles expérimentent des modèles innovants de prestation de crédit. La plupart des modèles qui fonctionnent ont diversifié leur clientèle de façon à assurer la variété des activités économiques financées ou ont équilibré le nombre de clients urbains et de clients ruraux.

Parmi les bailleurs, nombreux sont ceux qui assimilent le financement rural au crédit à l'agriculture et pensent que l'accès au crédit est la principale contrainte des projets dans le domaine agricole. L'approche est plus efficace lorsqu'elle englobe la gamme complète de services financiers requis par les agriculteurs et les ménages ruraux. Les bailleurs de fonds peuvent :

- Contribuer à mettre en place un environnement adapté, notamment améliorer le système judiciaire et le régime des droits de propriété, supprimer les biais politiques qui nuisent au secteur agricole et investir dans la communication et les infrastructures physiques.
- S'appuyer sur les acteurs existants plutôt que de créer des mécanismes de prestation nouveaux et coûteux qui ne seront peut-être jamais viables.
- Financer les innovations en matière de prestation, de technologie et de produits, par exemple par le biais de partenariats entre différents types de prestataires de services, de liens entre les transferts d'argent des migrants et d'autres services financiers et de systèmes fondés sur la connaissance de la clientèle qu'ont les négociants et transformateurs.
- Trouver de nouveaux moyens pour appuyer et renforcer les institutions financières associatives, notamment les coopératives d'épargne et de crédit, qui sont souvent omniprésentes dans les régions rurales.
- Utiliser les subventions pour renforcer les capacités institutionnelles et promouvoir l'innovation plutôt que de subventionner les taux d'intérêt appliqués aux clients.
- Résister aux pressions politiques en faveur du crédit ciblé ou subventionné dans les projets agricoles.
- Encourager une meilleure intégration entre le personnel chargé de la finance/microfinance et le personnel en charge du développement agricole ou rural, de façon à développer des stratégies innovantes pour améliorer les conditions de vie dans les régions rurales, et s'assurer que l'expertise appropriée est mobilisée pour tous les projets qui incluent du financement rural.

## **MESURER ET AMÉLIORER LA RESPONSABILITÉ VIS-À-VIS DES PERFORMANCES SOCIALES**

L'intérêt croissant porté au suivi des performances sociales des institutions financières de détail qui servent les pauvres (c'est-à-dire la manière dont elles remplissent leur mission sociale) butte sur trois difficultés :

1. Si des ratios financiers standards et niveaux de référence ont été développés pour mesurer les performances financières, il manque encore d'indicateurs relatifs aux différentes dimensions de la performance sociale qui soient comparables, largement reconnus et d'un bon rapport coût-efficacité.
2. Beaucoup de prestataires de services financiers de détail manquent de capacités ou de connaissances pour traduire leur mission sociale dans leurs opérations, concevoir des services financiers susceptibles de remplir cette mission, et développer des systèmes pour collecter, analyser et gérer les données de suivi de leurs performances sociales.
3. Les financements nécessaires au développement et à la mise en œuvre de ces méthodologies sont insuffisants.

Néanmoins, des efforts sont aujourd'hui consacrés au développement d'un ensemble d'outils et d'indicateurs efficaces et abordables pour mesurer le niveau de pauvreté des clients et un certain nombre d'autres dimensions des performances sociales. Des programmes de formation ont également été développés pour renforcer la capacité des prestataires de services financiers de détail à intégrer la gestion et la mesure des performances sociales dans leurs opérations. Enfin, plusieurs agences de rating spécialisées en microfinance développent actuellement des méthodologies de rating social.

Les bailleurs et investisseurs peuvent contribuer à renforcer les capacités de mesure des performances sociales de la manière suivante :

- En appuyant le développement et le perfectionnement des outils existants de suivi des performances sociales.
- En collaborant avec d'autres financeurs pour appuyer le perfectionnement des outils et des méthodologies de façon à éviter la prolifération d'outils concurrents, voire sources de confusion.
- En coordonnant leur action avec celle d'autres bailleurs pour étendre les programmes de formation, de façon à renforcer les capacités des prestataires de services financiers de détail, des bailleurs et des investisseurs en matière de mesure des performances sociales.
- En encourageant les prestataires de services financiers de détail à suivre leurs performances sociales une fois que les outils auront été affinés et largement adoptés.

## **EXPLOITER LA TECHNOLOGIE POUR RÉDUIRE LES COÛTS DE PRESTATION**

Les avancées technologiques promettent d'aider les institutions financières à réduire leurs coûts de transaction, à augmenter la sécurité en minimisant le recours à l'argent liquide et à atteindre un grand nombre de clients pauvres et enclavés. Transformer les petites épiceries, les stations essence et les guichets de

loterie en points de service dans les régions reculées peut s'avérer beaucoup moins coûteux que d'investir dans une infrastructure d'agences. Parmi les exemples de circuits de distribution non traditionnels figurent les guichets automatiques bancaires, les réseaux de points de vente (réseaux de systèmes permettant de réaliser des paiements et transactions électroniques à l'aide de cartes bancaires) et les services bancaires par téléphone mobile. Grâce à ces technologies, les clients peuvent effectuer des paiements, des transferts, des retraits et des dépôts sans avoir à se déplacer jusqu'aux agences bancaires.

Reste cependant un certain nombre de défis à relever : la praticité de ces technologies et leur adoption par la clientèle restent à prouver. Les institutions financières ne sont pas encore convaincues par les modèles commerciaux utilisant les circuits technologiques de distribution pour servir les pauvres et les décideurs politiques manquent de connaissances sur l'environnement réglementaire approprié à la prestation de services financiers par le biais de ces technologies. Jusqu'ici, relativement peu d'institutions financières ont commencé à expérimenter de nouvelles technologies de prestation et il n'est pas encore certain qu'elles soient rentables. En outre, ces institutions ne peuvent tirer parti efficacement de ces technologies que si elles sont dotées de systèmes d'information solides, ce qui n'est souvent pas le cas.

Les domaines d'appui potentiels pour les bailleurs et investisseurs sont les suivants :

- Appuyer l'expérimentation et l'apprentissage relatifs aux technologies de prestation émergentes et à leur capacité à toucher les clients pauvres et enclavés de manière rentable.
- Travailler avec les gouvernements pour faire en sorte que les réglementations soient propices à la mise en œuvre de nouvelles technologies de prestation — plus spécifiquement, les règles gouvernant l'utilisation de paiements électroniques, les obligations d'ouverture de compte et les relations avec les agences.
- Appuyer l'éducation des consommateurs (et si possible aussi du personnel des institutions financières) sur l'usage et la sécurité des différentes technologies de prestation.
- S'assurer que les financements destinés aux technologies sont accompagnés d'actions de renforcement des capacités en matière de ressources humaines, de gestion des risques et de gouvernance.

Lorsqu'ils appuient des projets technologiques, les bailleurs et investisseurs doivent s'entourer de conseils indépendants et spécialisés, déterminer si le circuit de prestation proposé est le meilleur pour l'institution en question, poser des questions claires sur la viabilité de l'investissement et la stabilité du logiciel sur lequel repose les systèmes d'information, avoir une vision réaliste des coûts initiaux et récurrents (lesquels peuvent être élevés), et éviter de réinventer la roue.

## STIMULER LES MARCHÉS LOCAUX DE FINANCEMENT

Améliorer l'accès aux services financiers passe par la construction de marchés financiers nationaux en état de répondre à la demande de financement locale et d'assurer l'intermédiation financière. Aujourd'hui, la plupart des systèmes financiers nationaux des pays en développement se caractérisent par un excès de liquidités, bien que celles-ci ne fassent pas l'objet d'une large intermédiation et circulent souvent au sein d'une petite élite. Beaucoup d'institutions financières servant les personnes pauvres et à faibles revenus (comme les grandes banques d'épargne, caisses postales et autres banques et coopératives communautaires) mobilisent déjà localement de gros volumes de dépôts. Au-delà de l'épargne, il existe d'autres sources potentielles de financement local, comme les crédits des banques commerciales, les certificats de dépôt, les obligations et participations en fonds propres de la part d'individus ou de fonds, et l'émission d'actions à la bourse (quand elle existe). En dépit du succès rencontré par un certain nombre d'institutions collectant les dépôts, la plupart des IMF spécialisées sont loin de s'intégrer aux marchés locaux.

Les bailleurs de fonds et investisseurs sociaux de tout type sont confrontés à la même question : comment stimuler les marchés nationaux sans les remplacer ? La communauté de la microfinance commence seulement à réfléchir à cette question. Il existe certainement un rôle pour les financements externes — par exemple combler des déficits temporaires de liquidité, appuyer des IMF jeunes mais prometteuses qui n'ont pas encore accès au marché et offrir des financements à long terme non disponibles pour le moment sur les marchés nationaux. Mais les institutions de financement internationales (en particulier celles qui intègrent des subventions dans leur appui) risquent de se substituer aux financements locaux, notamment à l'épargne. Quant à la nouvelle génération d'investisseurs sociaux à l'esprit plus commercial, ils peuvent exposer les IMF à de sérieux risques de change lorsqu'ils prêtent en monnaie forte. Pour les bailleurs et investisseurs dotés des compétences techniques et des instruments appropriés, les premières suggestions d'action sont les suivantes :

- Encourager les prestataires de services financiers à la mobilisation de l'épargne des pauvres et renforcer leurs capacités dans ce sens.
- Explorer le recours aux garanties et à d'autres innovations financières permettant de rapprocher la microfinance des marchés nationaux de financement.
- Fournir des financements en monnaie locale lorsque c'est possible ; sinon, utiliser des structures qui permettent aux IMF de se protéger des mouvements de change et s'assurer que les IMF qui empruntent en monnaie étrangère sont bien conscientes des risques associés à ces transactions.
- Appuyer le développement plus large des marchés financiers.
- Améliorer l'accès aux informations sur les performances et le profil de risque des prestataires de microfinance pour attirer des financeurs locaux.



- Contribuer au développement des connaissances et méthodes permettant de mieux comprendre les réels besoins de liquidité des institutions financières qui servent les pauvres dans un pays donné.

### **AIDER LES PLUS PAUVRES À ACCÉDER À TERME À LA MICROFINANCE**

L'expérience du microcrédit montre qu'il touche rarement les plus pauvres — ceux qui se trouvent au plus bas de l'échelle de redistribution des revenus et dont le revenu est habituellement inférieur à la moitié du seuil de pauvreté national — et peut même être dangereux pour ceux qui n'ont pas de capacité d'endettement. La plupart des personnes très pauvres ont besoin d'une aide non financière ou de filets de sécurité sociaux, sous la forme d'aide alimentaire, de formation, de services de nutrition ou de santé, et de transferts d'actifs avant d'être en mesure de rembourser des prêts. Ces services sont subventionnés car les plus pauvres ne sont pas en mesure de payer le coût de leur prestation. Traditionnellement, ces programmes n'ont pas cherché à préparer leurs bénéficiaires à devenir des microentrepreneurs, à épargner ou à accéder à d'autres services financiers.

Quelques organisations cependant ont fait le lien entre la prestation de services sociaux minimums et la microfinance, et ont réussi à faire évoluer les bénéficiaires très pauvres des services sociaux en clients d'IMF traditionnelles. Dans ces programmes, les services sont assurés pour une période limitée et permettent aux bénéficiaires de développer les compétences requises pour lancer une petite activité rémunératrice et apprendre comment épargner de petits montants auprès des institutions financières. L'objectif est qu'ils soient en mesure, au terme d'une période donnée, de devenir clients d'un programme de microfinance classique.

Il existe différents modèles de prestation de ces services. Ces modèles impliquent un ensemble d'acteurs : gouvernements mettant en œuvre les filets de sécurité sociaux, les IMF et les ONG spécialisées dans les services aux entreprises. Pour éviter de nuire à la discipline de remboursement des prêts et donc à la pérennité de l'IMF, une distinction doit être clairement établie entre les composantes subventionnées et la composante de microcrédit.

Davantage d'expérimentations et de tests sont nécessaires avant que les programmes de lien entre filets de sécurité sociaux et microfinance puissent être généralisés. Les domaines d'appui possibles pour les bailleurs de fonds sont les suivants :

- Fournir des subventions aux programmes de sécurité sociale et de formation
- Expérimenter différents modèles pour préparer les plus pauvres à la microfinance et les mettre en lien avec des IMF
- Définir des moyens adaptés pour mesurer l'efficacité des programmes de services non financiers préparant les bénéficiaires à devenir clients d'IMF
- Etablir des barrières entre programmes subventionnés et programmes de crédit

L'intervention dans ces domaines encore trop peu explorés pose particulièrement problème aux bailleurs et aux investisseurs et implique de nouvelles réflexions et un appui à l'innovation. Cependant, le caractère innovant ne saurait être une justification pour les projets qui ne suivent pas les bonnes pratiques. De nombreuses institutions financières, réseaux d'appui et d'autres acteurs font régulièrement des avancées dans ces domaines. Espérons que le *Guide des bonnes pratiques* pourra être mis à jour fréquemment pour refléter l'état de l'art sur ces sujets et d'autres encore.

## Lexique des termes

**Acteurs nationaux** Ensemble des acteurs concernés par la microfinance dans un pays donné, comprenant le gouvernement, les entreprises privées, les associations à but non lucratif et la société civile.

**Approches sectorielles élargies (SWAp)** Modalité de financement selon laquelle tous les fonds de montant significatif destinés à un secteur (enseignement, santé, agriculture) sont consacrés à un seul programme de dépenses publiques, caractérisé par une forte implication du gouvernement dans la conception du budget et des activités.

**Bailleurs de fonds et investisseurs** Dans le *Guide*, l'expression « bailleurs et investisseurs » renvoie à un éventail d'agences de financement incluant des bailleurs de fonds bilatéraux, des fondations, des banques de développement multilatérales et des investisseurs privés à orientation sociale. Les bonnes pratiques soulignées dans le guide sont également pertinentes pour d'autres organisations qui appuient la microfinance ou gèrent des programmes de microfinance pour le compte de bailleurs, comme les ONG internationales, les unités de gestion de projet et les facilités de refinancement ou organisations faitières.

**Cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (PRSP)** Documents préparés par les pays membres du Fonds monétaire international (FMI) par le biais d'un processus participatif impliquant à la fois des acteurs nationaux et des bailleurs et investisseurs extérieurs, notamment la Banque mondiale et le FMI. Les PRSP décrivent les politiques et programmes macro-économiques, structurels et sociaux adoptés par un pays sur un horizon d'au moins trois ans, leur impact sur la croissance et la réduction de la pauvreté, ainsi que les besoins en financement extérieurs et les principales sources de financement qui y sont associés.

**Centrale des risques** Base de données fournissant des informations sur les consommateurs, notamment des données démographiques, les schémas de remboursement de différents types de crédit et l'historique des défaillances de remboursement. Les prêteurs et d'autres entreprises utilisent les centrales de risques pour évaluer les clients auxquels elles envisagent de faire crédit.

**CGAP** Le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres est un centre de ressource international sur la microfinance qui produit des normes et des outils opérationnels et propose des formations et des services de conseil. Ses membres — agences de développement bilatérales et multilatérales et fondations — se donnent pour objectif de mettre en place des systèmes financiers plus inclusifs. Pour plus d'informations sur le CGAP et son travail, visitez [www.cgap.org](http://www.cgap.org).

**Composante de crédit** Activité de crédit intégrée dans un projet plus large ayant par exemple pour objet l'agriculture, la santé, la reconstruction post crise ou les services sociaux. Les composantes de crédit sont souvent destinées à un groupe particulier dans le but de l'aider à acquérir des intrants ou à modifier son comportement. Les crédits peuvent être octroyés par des institutions financières formelles, par des groupes communautaires ou par le projet lui-même.

**Crédit dirigé** Crédit d'assistance octroyé par le gouvernement à des groupes cible spécifiques (petits producteurs, femmes, etc.) par le biais de prêts ou de garanties de prêt, souvent à des taux subventionnés.

**Fonds de crédit communautaire** Fonds géré par ses propres membres sans gestion ni supervision professionnelle du crédit et du recouvrement. Ce type de fonds peut porter le nom de fonds rotatif, de caisse villageoise autogérée, de groupe d'entraide ou d'association rotative d'épargne et de crédit.

**Garantie** Contrat financier par lequel un prêteur (par exemple une banque locale) octroie un crédit à un emprunteur (par exemple une IMF) sur la base de l'engagement d'un garant (par exemple un bailleur de fonds) à couvrir une portion définie des pertes si l'emprunteur n'honore pas ses remboursements. En diminuant le risque du prêteur, le garant cherche à encourager le prêteur à octroyer des prêts qu'il aurait sans cela considéré comme trop risqués.

**Indigents** Dans ce document, les « indigents » désigne des personnes trop pauvres pour utiliser les services financiers formels efficacement et qui ont besoin d'autres types de mesures d'assistance (emploi ou nourriture par exemple).

**Infrastructure de marché** L'infrastructure de marché d'un système financier désigne les services et les systèmes qui soutiennent le fonctionnement du secteur dans son ensemble (et non d'une institution particulière). Elle comprend les systèmes de transfert et de paiement, les centrales de risques, les agences de rating, les auditeurs, les réseaux professionnels, les associations commerciales, les technologies de l'information et les prestataires de services techniques. Ces acteurs forment le « niveau méso », tel qu'il est défini dans ce document.

**Institution de microfinance (IMF)** Institution financière qui cible les pauvres et les personnes à faibles revenus en tant que clientèle principale. Les IMF regroupent différents types d'institutions, des plus formelles (institutions formelles agréées et soumises à une supervision prudentielle par les autorités bancaires du pays, à savoir les banques et les institutions financières non bancaires agréées telles que les sociétés financières) aux informelles (non enregistrées ou non officiellement reconnues par une autorité publique, comme les groupes d'épargne communautaires, les prêteurs privés ou les collecteurs d'épargne non enregistrés). Elles incluent aussi les organisations semi-formelles (enregistrées et officiellement reconnues par une autorité publique mais non soumises à la supervision des autorités bancaires, comme les coopératives, les ONG et les caisses d'épargne villageoises).

**Institution faitière (de refinancement)** Organisation qui distribue des financements (subventions, prêts, garanties) à de multiples IMF d'un pays. Les financements peuvent être fournis avec ou sans services techniques d'appui.

**Institution financière** Toute institution publique ou privée dont la principale activité consiste à collecter des fonds auprès du public ou d'autres institutions et à les investir dans des actifs financiers — prêts, obligations, comptes de dépôt — plutôt que dans des biens corporels.

**Instrument de garantie** Cf. garantie.

**Livre rose** Nom informel utilisé pour désigner les directives publiées en 1995 à l'intention des bailleurs de fonds de la microfinance, *Guiding Principles for Selecting and Supporting Intermediaries*, produites par le Comité des donateurs pour le développement des petites entreprises et le Groupe de travail des bailleurs de fonds pour le développement du secteur financier.

**Niveau macro** L'un des trois niveaux du système financier comprenant les politiques et systèmes relevant des pouvoirs publics, notamment les lois et réglementations et les organes de contrôle comme les autorités de supervision bancaire.

**Niveau méso** L'un des trois niveaux du système financier correspondant à l'infrastructure du marché financier : auditeurs, agences de rating, réseaux et associations, centrales de risques, systèmes de transfert et de paiement, technologies de l'information et prestataires de services techniques.

**Niveau micro** L'un des trois niveaux du système financier comprenant les institutions financières et non financières, notamment des banques privées et publiques, des coopératives d'épargne crédit, des caisses postales, des organisations communautaires, des sociétés financières et d'autres fournisseurs (prêteurs privés, négociants agricole, etc.).

**Organisation non gouvernementale (ONG)** Organisation privée à but non lucratif dédiée à des questions sociales ou des intérêts communs aux membres.

**Pauvre** Dans ce document, le terme « pauvres » désigne les personnes situées dans la partie inférieure de l'échelle des revenus, sous la classe moyenne, et définies comme ayant des ressources insuffisantes pour accéder à un niveau donné de consommation. Les « très pauvres » ou « extrêmement pauvres » désignent habituellement les individus formant la moitié inférieure du groupe situé en dessous du seuil de pauvreté ou vivant avec un dollar par jour ou moins. Les personnes « à faibles revenus » occupent le bas de l'échelle des revenus, comprenant les pauvres et les personnes moins pauvres mais vulnérables du fait de la faiblesse de leurs ressources, même si elles ont suffisamment pour satisfaire leurs besoins de consommation élémentaires.

**Pérennité** Renvoie à la capacité d'un prestataire à poursuivre et étendre ses opérations sans recourir à de nouvelles subventions. Cela implique deux éléments : (1) que les produits d'exploitation (hors subventions) soient suffisants pour couvrir toutes les charges financières et administratives, et (2) que le taux d'impayés n'excède pas le niveau considéré comme maximum pour éviter un effondrement de la discipline de remboursement au sein des clients.

**Performances sociales** Traduction effective des objectifs sociaux d'une institution dans la pratique (actions, mesures correctives, résultats). En microfinance, la mission sociale relève de l'amélioration des conditions de vie des pauvres et des exclus, et de leurs familles, et de l'élargissement de l'éventail des opportunités offertes à la communauté. Dans ce contexte, les objectifs sociaux d'une IMF peuvent consister à servir un nombre croissant de pauvres et de personnes exclues de manière pérenne, à améliorer la qualité et la pertinence des services financiers offerts aux clients cible, à renforcer le capital social des clients de la microfinance, de leur famille et des communautés, entre autres.

**Programme d'évaluation du secteur financier (FSAP)** Le FSAP est une initiative conjointe du FMI et de la Banque mondiale lancée en mai 1999 qui vise à promouvoir la solidité des systèmes financiers des pays membres. Le programme, qui bénéficie de l'expertise de spécialistes locaux et internationaux issus d'un ensemble d'agences et d'organismes normatifs, a pour but d'identifier les atouts et les faiblesses du système financier d'un pays, de déterminer de quelle façon sont gérés les risques, d'évaluer les besoins du secteur en termes de développement et d'assistance technique et d'aider à cerner les domaines d'intervention prioritaires pour les décideurs. Pour plus d'informations, consulter le site web [www.imf.org/external/NP/fsap/fsap.asp](http://www.imf.org/external/NP/fsap/fsap.asp).

**Quota de portefeuille** Obligation gouvernementale qui impose aux banques de consacrer un montant donné de leurs actifs à des investissements ou des prêts servant un objet social bien défini.

**Réglementation/supervision prudentielle ou non prudentielle** La réglementation ou la supervision financière est dite « prudentielle » lorsqu'elle a pour but de protéger la santé financière des institutions de dépôt de façon à diminuer le risque de crise du système financier et de pertes pour un certain nombre de petits déposants. La réglementation et supervision non prudentielle gouverne également le comportement des institutions financières, mais a des objectifs plus limités, tels la transparence ou le juste traitement des consommateurs, que la tâche complexe et coûteuse de protection de la santé financière de l'ensemble des institutions réglementées.

**Réseau** Un réseau de microfinance est un groupe d'institutions (habituellement international ou régional) ayant pour but d'encourager le développement des institutions de détail, d'établir

des normes, de collecter des financements, de fournir des services techniques, d'élaborer et de diffuser les savoirs, et de mener les efforts de réforme des politiques. Les domaines d'action recourent largement ceux des associations de microfinance (AMF). Les AMF sont des organisations de membres qui regroupent généralement des IMF indépendantes opérant sur des marchés similaires.

**Services d'appui aux entreprises** Services non financiers offerts aux entrepreneurs pour les aider à gérer et développer leur activité. Il peut s'agir de formation, d'assistance technique, d'appui en matière d'infrastructure, de développement de marché et de marketing.

**Stratégie de retrait** Plan de désengagement d'un bailleur ou d'un investisseur qui organise son retrait de l'institution lorsque celle-ci est en état de poursuivre ses opérations de manière pérenne sans son appui. Les stratégies de retrait (ou de sortie) sont très différentes pour les bailleurs publics et pour les investisseurs privés et chaque contexte requiert la définition d'une stratégie ad hoc.

**Système financier inclusif** Système financier qui offre des services à tous les types de clients et non uniquement aux microentrepreneurs ou aux salariés. Un système financier est inclusif lorsque l'objectif d'accès pour tous est traduit à tous les niveaux du système : micro, méso et macro.

**Unité de mise en œuvre du projet** Equipe constituée et rémunérée pour conduire les opérations d'un projet (de microcrédit par exemple), sans vocation à se pérenniser sous un statut légal donné (par exemple une IMF).

## ANNEXE 1

### Ressources complémentaires

#### PUBLICATIONS DU CGAP

(La majorité des documents du CGAP sont disponibles en français)

**Briefs (notes sur la microfinance).** Documents de deux pages portant sur des questions d'actualité en microfinance.

**Case Studies in Donor Good Practice (études de cas bailleurs).** Ces études de cas décrivent des exemples d'application par les bailleurs des bonnes pratiques en microfinance.

**Directives concertées.** Développées par le CGAP en collaboration avec d'autres organisations actives en microfinance, les Directives concertées ont pour but d'établir des normes, termes et définitions communément acceptés en microfinance. Ces directives ne sont publiées sous leur forme finale qu'après obtention d'un consensus de l'ensemble des acteurs du secteur.

**Revue CLEAR.** L'objectif global des revues CLEAR est d'aider les bailleurs de fonds à améliorer l'efficacité de leur action — individuelle ou collective — en faveur de la création de systèmes financiers pour les pauvres. Pour plus d'informations visiter [www.cgap.org/clear](http://www.cgap.org/clear).

**Rapports pays.** Ces rapports présentent une analyse approfondie de l'environnement légal et réglementaire, de l'épargne et de l'efficacité des bailleurs dans un pays donné.

**Donor Briefs.** Documents de deux pages présentant de manière concise des questions liées à l'action des bailleurs en microfinance (programmation et opérations).

**Notes Focus.** La série des Notes Focus est le principal support de diffusion du CGAP sur les bonnes pratiques en microfinance auprès des gouvernements, des bailleurs de fonds et des institutions financières privées.

**Etudes spéciales.** Les Etudes spéciales sont des guides techniques à l'usage des praticiens sur les sujets opérationnels clés de la microfinance.

**Stratégie du CGAP Phase III, 2003–2008.** Ce document stratégique fixe les priorités de la troisième phase d'action du CGAP. Il définit le rôle de la microfinance dans l'agenda du développement et s'interroge sur les défis clés de l'expansion des services financiers aux pauvres à une échelle plus large et dans une perspective de pérennité.

**Donor Peer Review Letters (lettres de recommandations issues des revues croisées).** Les Revues croisées des bailleurs de fonds de la microfinance, organisées par le CGAP au nom des hauts responsables du développement entre mai 2002 et novembre 2003, ont analysé le *modus operandi* de 17 agences bilatérales et multilatérales. Les lettres mettent en évidence les points forts et les difficultés en matière d'application des bonnes pratiques et formulent des recommandations spécifiques visant à améliorer l'efficacité des interventions en microfinance. En ligne à l'adresse [www.cgap.org/projects/donor\\_peer\\_reviews.html](http://www.cgap.org/projects/donor_peer_reviews.html)

**Guides techniques.** Cette série de guides pratiques est spécifiquement conçue pour combler les lacunes techniques des institutions de microfinance et des agences de financement.

#### RESSOURCES GÉNÉRALES SUR LA MICROFINANCE

Armendariz, Beatriz, et Jonathan Morduch. 2005. *The Economics of Microfinance*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.

Helms, Brigit. 2006. *Access for All*. Washington, D.C.: The World Bank.

Ledgerwood, Joanna. 1998. *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*. Washington, D.C.: The World Bank. (Existe en français)

Robinson, Marguerite. 2001. *The Microfinance Revolution*. Volume 1. Washington, D.C.: The World Bank et Open Society Institute.

Robinson, Marguerite. 2002. *The Microfinance Revolution*. Volume 2. Washington, D.C.: The World Bank et Open Society Institute.

*Microfinance Gateway*, [www.microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org). Le Microfinance Gateway est une source d'information complète sur la microfinance en anglais. Sa bibliothèque compte plus de 5 000 références sur la microfinance et des thèmes associés, propose des résumés et des recommandations de lecture. Le site offre également des glossaires et un calendrier des événements. On y trouve de nombreux liens utiles et plusieurs centres de ressources, notamment sur les thèmes de la microassurance, des systèmes d'information, de la réglementation et supervision, et de l'épargne.

Pour accéder en ligne à toutes les informations sur la microfinance en langue française, visitez le site portail de la microfinance [www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org). Ce site est le pendant du Microfinance Gateway, adapté au public francophone.

## COMPRENDRE LES BESOINS DES CLIENTS PAUVRES

Branch, Brian, et Janette Klaehn. 2002. *Striking the Balance in Microfinance: A Practical Guide to Mobilizing Savings*. Washington, D.C.:World Council of Credit Unions.

Littlefield, Elizabeth, Jonathan Morduch, et Syed Hashemi Mesbahuddin. 2003. "Is Microfinance an Effective Strategy to Reach the Millennium Development Goals?" CGAP Focus Note 24. Washington, D.C.: CGAP.

Rutherford, Stuart. 2000. *The Poor and Their Money*. New Delhi:Oxford University Press. (*Existe en français sous le titre « Comment les pauvres gèrent leur argent », ed. Gret-Karthala*)

Savings Guidelines Experts Working Group. 2005. *Developing Deposit Services for the Poor*. Microfinance Consensus Guidelines. Washington, D.C.: CGAP.

Sebstad, Jennifer, et Monique Cohen. 2000. *Microfinance, Risk Management, and Poverty*. Washington, D.C.: U.S. Agency for International Development.

## AU NIVEAU MICRO : PROMOUVOIR DES INSTITUTIONS DE DÉTAIL SOLIDES

CGAP. 2006. *Format for Appraisal of Microfinance Institutions*. CGAP Technical Guide. Washington, D.C.: CGAP.

Christen, Robert Peck. 2005. *Due Diligence Guidelines for the Review of Microcredit Loan Portfolios*. CGAP Technical Tool. Washington, D.C.: CGAP.

Richardson, David C. 2002. *PEARLS Monitoring System*. Madison, Wisc.: The World Council of Credit Unions.

Rosenberg, Richard, Patricia Mwangi, Robert Peck Christen, et Mohamed Nasr. 2004. *Financial Statement Disclosure Guidelines*, 2d edition. Microfinance Consensus Guidelines. Washington, D.C.: CGAP.

Saltzman, Sonia B., Rachel Rock, et Darcy Salinger. 1998. *Performance and Standards in Microfinance: ACCION's Experience with the CAMEL Instrument*. Washington, D.C.:ACCION International.

SEEP Network. 2004. "Measuring Performance of Microfinance Institutions: A Framework for Reporting, Analysis and Monitoring." Draft paper. (*Existe en français*)

SPEED-USAID. 2003. *MFI Performance Monitoring Tool*. Version 1.04. (CD-ROM) Kampala, Uganda: SPEED-USAID.

## AU NIVEAU MÉSO : SOUTENIR L'INFRASTRUCTURE DU MARCHÉ

Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development. 2001. "Guiding Principles for Donor Intervention." BDS Guidelines. Washington, D.C.:World Bank, Business Development Services for Small Enterprises.

SEEP. 2004. "Recommendations on Donor Guidelines to Support Microfinance Associations." Washington, D.C.: German Agency for Technical Cooperation.



- SEEP. 2004. "Measuring Performance of Microfinance Institutions: A Framework for Reporting, Analysis and Monitoring." Draft paper. Washington, D.C. (*Existe en français*)
- Tenn, Sharyn, et Patrick McAllister. 2006. "Effective Donor Strategies to Support Microfinance Associations." Washington, D.C.: SEEP Network.
- Business Development Services. [www.bdsknowledge.org](http://www.bdsknowledge.org). Ce site ressource (en anglais) fournit des informations sur les pratiques émergentes en matière de développement des marchés en faveur des pauvres, en particulier sur les services d'appui aux petites entreprises.
- Microfinance Rating and Assessment Fund* est une initiative conjointe de la Banque interaméricaine de développement, du Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) et de l'Union européenne. Les objectifs principaux du Rating Fund sont de construire le marché des services de rating et d'évaluation pour les IMF et d'améliorer la transparence des performances financières des IMF. [www.ratingfund.org](http://www.ratingfund.org).
- MIX (Microfinance Information eXchange). [www.themix.org](http://www.themix.org). Le MIX est une organisation à but non lucratif dont la mission est de contribuer à construire l'infrastructure du marché de la microfinance en proposant de la collecte de données, des outils de benchmarking et de suivi ainsi que des services d'information spécialisés. Le MIX publie le *MicroBanking Bulletin*.

## **AU NIVEAU MACRO : ENCOURAGER LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT POLITIQUE FAVORABLE ET ORIENTER LE RÔLE DU GOUVERNEMENT**

- Christen, Robert Peck, et Richard Rosenberg. 2000. "The Rush to Regulate: Legal Frameworks for Microfinance." Occasional Paper 4. Washington, D.C.: CGAP.
- Christen, Robert Peck, Timothy R. Lyman, et Richard Rosenberg. 2003. *Guiding Principles on Regulation and Supervision in Microfinance*. Microfinance Consensus Guidelines. Washington, D.C.: CGAP.
- Duflos, Eric, et Kathryn Imboden. 2004. "The Role of Governments in Microfinance." Donor Brief 19. Washington, D.C.: CGAP.
- Helms, Brigit, et Xavier Reille. 2004. "Interest Rate Ceilings and Microfinance: The Story So Far." Occasional Paper 9. Washington, D.C.: CGAP.

## **GARANTIR L'EFFICACITÉ DES BAILLEURS**

- Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development and Donors' Working Group on Financial Sector Development. 1995. *Micro and Small Enterprise Finance: Guiding Principles for Selecting and Supporting Intermediaries*. Washington, D.C.: World Bank. (Connu aussi sous le nom de « pink book » ; existe en français)
- Duflos, Eric, Brigit Helms, Alexia Latortue, et Hannah Siedek. 2004. "Global Results: Analysis and Lessons." CGAP Aid Effectiveness Initiative. Washington, D.C.: CGAP.
- Helms, Brigit, et Alexia Latortue. 2004. "Elements of Donor Effectiveness in Microfinance: Policy Implications." Aid Effectiveness Initiative. Washington, D.C.: CGAP.

## **QUESTIONS D'AVENIR**

### ***Atteindre les pauvres des régions rurales***

- Christen, Robert, et Douglas Pearce. 2005. "Managing Risks and Designing Products for Agricultural Microfinance: Features of an Emerging Model." Occasional Paper 11. Washington, D.C.: CGAP.
- Kloppinger-Todd, Renate. 2005. *Meeting Development Challenges: Renewed Approaches to Rural Finance*. Washington, D.C.: World Bank.
- Nagarajan, Geetha, et Richard L. Meyer. 2005. "Rural Finance: Recent Advances and Emerging Lessons, Debates, and Opportunities." Reformatted version of Working Paper AEDE-WP-0041-05, Department of Agricultural, Environmental, and Development Economics, Columbus, Ohio: Ohio State University.

Pearce, Douglas. 2003. "Financial Services for the Rural Poor." Donor Brief 15. Washington, D.C.: CGAP.

***Mesurer et améliorer la responsabilité vis-à-vis des performances sociales (exemples de travaux sur les performances sociales)***

*Imp-Act* est un programme international conçu pour améliorer la qualité des services de microfinance et leur impact sur la pauvreté par le développement de systèmes d'étude d'impact. [www.imp-act.org](http://www.imp-act.org).

Le groupe de travail du SEEP sur l'évaluation des clients développe des indicateurs pratiques de performance sociale à l'intention des opérateurs (institutions financières et réseaux membres). [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org).

La « Task Force » sur les performances sociales, composée de bailleurs de fonds, d'investisseurs, de prestataires de services financiers de détail et de réseaux de microfinance, travaille à promouvoir les pratiques de performances sociales. Pour lire la déclaration de la task force, voir [www.triasngo.be](http://www.triasngo.be).

L'Initiative sur les indicateurs de performance sociale est mise en œuvre par les membres du réseau CERISE (Comité d'échanges, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne crédit) en France. [www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org).

L'USAID travaille avec le Centre pour les réformes institutionnelles et le secteur informel (IRIS) pour mettre au point et tester des outils d'évaluation du niveau de pauvreté des clients microentrepreneurs. Les outils seront finalisés à l'été 2006. [www.povertytools.org](http://www.povertytools.org).

***Exploiter la technologie pour réduire les coûts de prestation***

Ivatury, Gautam. 2006. "Using Electronic Payments to Build Inclusive Financial Systems." Focus Note 32. Washington, D.C.: CGAP.

Ivatury, Gautam, et Nicole Pasricha. 2005. "Funding Microfinance Technology." Donor Brief 23. Washington, D.C.: CGAP.

***Stimuler les marchés locaux de financement***

de Sousa-Shields, Marc, et Cheryl Frankiewicz. 2004. *Financing Microfinance Institutions: The Context for Transitions to Private Capital*. Micro Report, no. 8. Accelerated Microenterprise Advancement Project. Washington, D.C.: U.S. Agency for International Development.

Emerson, Jed, et Josh Spitzer. 2006. "Blended Value Investing: Capital Opportunities for Social and Environmental Impact." Geneva: World Economic Forum.

Featherston, Scott, Elizabeth Littlefield, et Patricia Mwangi. 2006. "Foreign Exchange Risk in Microfinance: What Is It and How Can It Be Managed?" Focus Note 31. Washington, D.C.: CGAP.

Ivatury, Gautam, et Julie Abrams. 2005. "The Market for Microfinance Foreign Investment: Opportunities and Challenges." Focus Note 30. Washington, D.C.: CGAP.

***Aider les plus pauvres à accéder à terme à la microfinance***

Hashemi, Syed, et Richard Rosenberg. 2006. "Graduating the Poorest into Microfinance: Linking Safety Nets and Financial Services." Focus Note 33. Washington, D.C.: CGAP.

## ANNEX 2

### Indicateurs minimums de performance financière pour les institutions financières de détail<sup>12</sup>

1. Portée. Quel est le nombre de clients servis ?

*Indicateur :*

Nombre de clients ou de comptes actifs

2. Etendue. Quel est le niveau de pauvreté des clients ?

*Indicateur :*<sup>13</sup>

Solde moyen par client OU solde de prêt moyen en pourcentage du revenu national brut par habitant

3. Qualité du portefeuille. Le niveau de recouvrement des prêts de l'institution est-il satisfaisant ?

*Indicateur :*

Portefeuille à risque > 30 jours et taux d'abandon de créances OU taux annuel de perte sur créances irrécouvrables

4. Pérennité financière. L'institution financière est-elle suffisamment rentable pour poursuivre et étendre ses services sans recours aux subventions ?

*Indicateur pour les institutions non subventionnées :*

Rendement des actifs OU rendement des fonds propres

*Indicateur pour les institutions subventionnées :*

Rendement retraité des actifs OU autosuffisance financière

5. Efficacité. Le coût de prestation des services à la clientèle est-il le plus bas possible ?

*Indicateur :*

Coût par client OU ratio des charges d'exploitation

<sup>12</sup> Rosenberg, Richard. "Core Performance Indicators for Microfinance (Draft). Washington D.C.: CGAP, 2005.

<sup>13</sup> Cet indicateur sera bientôt renforcé, lorsque des indicateurs de performance sociale plus précis seront disponibles et qu'un consensus sera atteint sur leur utilisation.



## ANNEXE 3

### Liste des personnes ayant contribué au Guide

#### 1<sup>ère</sup> ÉDITION

Balkenhol, Bernd, ILO  
Boulter, Richard, DFID  
Braun, Gabriela, GTZ  
Castrén, Tuukka, Ministry of  
Foreign Affairs, Finland  
CGAP staff  
Como, Odoardo, EC  
Croulet, Ross, AfDB  
Cuevas, Carlos, WB  
DeGiovanni, Frank, The Ford  
Foundation  
Dommel, Henri, IFAD  
Dunford, Chris, Freedom  
from Hunger  
Elkjaer, Morten, DANIDA  
Fernando, Nimal, AsDB  
Financial Sector Team, Sida  
Financial Sector Team,  
USAID  
Fournier, Jean Bernard, DID  
Grafstrom, Jan, Sida  
Gross, Roland, GTZ  
Hagen, Martin, KfW  
Jacoby, Arsène, Ministry of  
Finance Luxembourg  
Jaquand, Marc, UNDP  
Kamuhanda, Regina, SNV  
Uganda  
Kooi, Peter, UNDP  
Lapenu, Cécile, CERISE  
Lippert, Thierry, Ministry of  
Foreign Affairs  
Luxembourg  
McKee, Kate, USAID  
Naess, Brita, NORAD  
Osner, Karl, Independent  
Overs, Jacinta, AusAID  
Pak, Oksana, EBRD  
Pansieri, Flavia, UNDP  
Pfeiffer, Hansruedi, SDC  
Pischke, JD von, IPC GmbH  
Ramirez, Alvaro, IADB  
Ritchie, Anne, WB

Rothschild, Jonathan, CIDA  
Schmidt, Uwe, BMZ  
Schwarz, Andreas, EC  
Stanton, David, DFID  
Steel, William, WB  
Stein-Sochas, Martha, AFD  
Steering committee of the  
Swedish Micro-Finance  
network  
Swedish Cooperative Center  
Takahashi, Sonoko, JBIC  
Tollenaere, Charles, DGCD  
Belgium  
Tucker, John, UNDP  
Verhagen, Koenraad,  
Argidius Foundation  
Waard, Johan de, Ministry of  
Foreign Affairs,  
Netherlands  
Wellen, Lukas, SNV

#### 2<sup>ème</sup> ÉDITION

Ahmed, Mohsin, SDC  
Amada, Kiyoshi, JBIC  
Aua, José, SDC  
Baentli, Erwin, SDC  
Boisselet, Bertrand, AFD  
Campero, Cecilia, Promifin-  
Cosude  
Carvajal, Edgar, IADB  
Chalmers, Geoff, USAID  
Deboos, Severine, ILO  
Diop-Boario, Coumba, ILO  
Discours, Mathieu, AFD  
Esenilla, Teresita, USAID  
Gagné, Darquis, CIDA  
Gilbert-Roberts, Terri-Ann,  
CIDA  
Hui, Liu, IFC  
Jacobs, Tom, IFC  
Kanathigoda, Saliya, GTZ  
Kanitkar, Ajit, SDC  
consultant  
Kerer, Jan, GTZ

Kohli, Richard, SDC  
Lai, Jinchang, IFC  
Marti, Adrian, SDC  
Minnaar, Jacobus, IFC  
Myhre, David, Ford  
Foundation  
Nimpuno, Paula, Ford  
Foundation  
Olsen, Jørn, DANIDA  
Oxe, Lars Christian, DANIDA  
Pagura, Maria, FAO  
Pisani, Julia du, EC  
Roett, Phyllis, CIDA  
Ruparel, Ravi, WB  
Segrado, Chiara, IFC  
Smith, William, Ford  
Foundation  
Steinwand, Dirk, GTZ  
Zoric-Petrovic, Jasmina, Sida

#### CONTRIBUTIONS SUR LA PAGE WEB DU GUIDE

Bazoberry, Oscar, PRODEM,  
Bolivia  
Birgegard, Lars, HB  
Caminero, Julio, Asociación  
de Instituciones Rurales  
de Ahorro y Crédito, Inc.  
Gomez-Merickel, Jimena,  
UNDP  
Hoffmann, Anette, GTZ  
Quirion, Marisol,  
Développement  
International Desjardins  
Ruys, Charles, Rabobank  
Foundation  
Stone, Robert, Oxford Policy  
Management  
Taddesse, Maria, consultant  
Thomas, John, IFPRI



Le *Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance* a pour objectif de sensibiliser aux bonnes pratiques et d'améliorer l'efficacité des interventions des bailleurs et des investisseurs en matière d'appui à la microfinance. Ce Guide se fonde sur les enseignements acquis au cours des 30 dernières années et les traduit en conseils opérationnels pratiques à l'intention du personnel. Il est basé sur une vision pour le futur de la microfinance qui a été définie par les membres du CGAP.

---

« Le Comité d'aide au développement de l'OCDE plaide depuis longtemps en faveur d'une efficacité, d'une responsabilisation et d'une harmonisation accrues de l'aide internationale. Cet excellent document consensuel fournit des conseils clairs et concrets qui indiquent aux bailleurs la voie à suivre pour atteindre ces objectifs. Il mérite d'être lu par quiconque s'intéresse à la microfinance. »

—Richard Manning, Président du Comité  
d'aide au développement de l'OCDE

« Le MicroFinance Network adhère aux principes énoncés dans le *Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance* et recommande aux bailleurs de fonds et agences de financement de prendre en considération ces principes dans la conception et la mise en œuvre des programmes de microfinance. »

—MicroFinance Network, association internationale  
de 37 institutions de microfinance