

SYSTEMES FINANCIERS INCLUSIFS

GUIDE DES BONNES PRATIQUES POUR
LES BALLEURS DE FONDS DANS LA
MICROFINANCE

Décembre 2004

*De plus de dix expériences tirées en un guide
pratique par les agences de développement,
les fondations, les ONG internationales,
les investisseurs privés et l'ensemble de ceux
qui soutiennent la microfinance.*

The Consultative Group to Assist the Poor



Tous droits réservés.
Produit aux Etats Unis d'Amérique.

Droits de reproduction accordés gratuitement à tous les membres du
Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres.

Toutes autres demandes de droits de reproduction et dissémination
(sans vente) seront accordées sans charge après avertissement du CGAP.

TABLE DES MATIERES	
Résumé	i
Objectifs et structure du guide	vi
Section I. Introduction	
Vision	1
Les systèmes financiers inclusifs	1
Le rôle des bailleurs de fonds	2
Section II. Comprendre les besoins de la clientèle pauvre	3
Section III. Mettre en place des systèmes financiers inclusifs	5
Au niveau micro : favoriser l'établissement d'institutions de détail durables	6
Au niveau méso : appuyer l'infrastructure du secteur	9
Au niveau macro : encourager la création d'un environnement politique propice et inciter les pouvoirs publics à adopter un rôle approprié	11
Section IV. Veiller à l'efficacité des bailleurs de fonds	13
Les facteurs d'efficacité	14
Avantage comparatif, harmonisation et collaboration	15
Questions d'actualité	16
Glossaire des termes utilisés	17
Annexe 1. Ressources supplémentaires	20
Annexe 2. Indicateurs de performance minimum pour les institutions financières de détail	25

RESUME

Ce guide a pour objet de renforcer les connaissances du personnel des bailleurs de fonds en matière de bonnes pratiques et d'améliorer l'efficacité des activités entreprises par les bailleurs de fonds dans le secteur de la microfinance. L'expérience acquise au cours des 30 dernières années de soutien au secteur est reproduite sous forme de conseils pratiques et opérationnels à l'intention du personnel des bailleurs de fonds.

Les 28 bailleurs de fonds membres du CGAP ont défini une vision de l'avenir de la microfinance : un monde au sein duquel les pauvres ont un accès permanent à une gamme étendue de services financiers que fournissent des institutions de différentes sortes par l'intermédiaire d'un ensemble de mécanismes commodes. S'ils veulent pouvoir améliorer leur vie financière, les clients pauvres ont besoin de services financiers adaptés à leurs besoins, au-delà du crédit aux micro-entreprises : des produits d'épargne, de transfert de fonds, de paiements et d'assurance. Les services financiers ne représentent pas une panacée pour les pauvres. Les populations démunies ont souvent besoin d'autres interventions axées sur le développement, telles que des programmes de protection sociale.

Les activités de microfinance ne pourront s'établir de façon durable et à grande échelle que si des services financiers destinés aux pauvres sont incorporés à l'ensemble des systèmes financiers. Les bailleurs de fonds ne pourront mettre en place de systèmes financiers efficaces que si ces systèmes sont conçus pour compléter, et non pas remplacer, les capitaux privés, et pour accélérer l'apparition de solutions innovantes sur le marché. Les programmes de financement à taux préférentiel doivent jouer un rôle dans les domaines suivants : renforcement de la capacité institutionnelle des établissements prestataires ; financement de services expérimentaux (au niveau micro) ; soutien aux infrastructures telles que les agences de notation des établissements de crédit et les centrales de risques ; capacité d'audit (au niveau méso) ; mise en place d'un environnement politique propice (au niveau macro).

La charpente des systèmes financiers demeure le groupe des institutions travaillant au niveau micro, les établissements de détail, qui fournissent leurs services directement à la clientèle. Une gamme étendue d'établissements, financiers et non financiers, est nécessaire pour répondre aux besoins des

pauvres. La pérennité financière est essentielle si l'on veut pouvoir toucher un nombre suffisant de pauvres et obtenir des résultats à long terme sur le plan social.

Le **niveau méso** désigne l'ensemble de l'infrastructure du système financier et comprend les services d'audits de qualité, les agences de notation des établissements de crédit, les réseaux et les associations, les centrales de risques, les systèmes de transfert de fonds et de paiement et les prestataires de services informatiques et techniques. À ce niveau, le soutien apporté par les bailleurs de fonds vise à élargir ces services au secteur de la microfinance pour mieux intégrer celle-ci aux systèmes financiers au lieu de la marginaliser.

Au **niveau macro**, un environnement macro-économique et politique propice et stable est nécessaire pour assurer une fondation solide à un système financier approprié pour les pauvres. Les instances étatiques doivent jouer un rôle constructif en faveur de la déréglementation des taux d'intérêt, du contrôle de l'inflation et de la mise en place d'une réglementation et d'un contrôle prudeniels des institutions acceptant des dépôts. Les bailleurs de fonds ne devraient pas encourager la prestation directe de services financiers par les pouvoirs publics.

Tous les bailleurs de fonds ne peuvent pas intervenir à tous les niveaux du système financier. Il incombe au contraire à chacun d'entre eux d'agir en tirant parti de son **avantage comparatif**. Les bailleurs de fond peuvent définir leurs atouts particuliers et identifier des partenaires y correspondant en examinant cinq facteurs d'efficacité : (1) cohérence et clareté de la stratégie, (2) compétence technique du personnel, (3) responsabilité vis-à-vis des résultats, (4) gestion appropriée des connaissances et (5) outils d'intervention appropriés.

En dépit des progrès importants accomplis en matière d'efficacité dans l'industrie de la microfinance, certaines **questions d'actualité**, telles que, notamment, la finance en milieu rural, la création de produits de micro-assurance et de paiements ou l'évaluation des résultats sur le plan social nécessitent une expérience plus approfondie pour mieux définir des bonnes pratiques.

AVANT-PROPOS

La microfinance, c'est à dire l'ensemble des services financiers destinés aux pauvres, peut représenter un outil puissant de la lutte contre la pauvreté. L'accès aux services financiers, tels que l'épargne, le crédit, les transferts, les paiements et l'assurance peut donner aux pauvres les moyens d'assumer le contrôle de leur vie sur le plan financier. Avec la mise en œuvre des bonnes pratiques, cet accès peut leur permettre d'effectuer des choix essentiels : investissements commerciaux, scolarisation des enfants, amélioration du suivi médical de leur famille, règlement des coûts afférents à des événements indispensables sur le plan social, comme un mariage, et mise en place d'une protection contre les risques de maladie, de décès et de catastrophe naturelle. La microfinance ne devrait cependant pas être considérée comme une panacée pour la réduction de la pauvreté, car d'autres investissements à caractère social et économique sont également nécessaires.

On estime que l'ensemble des bailleurs de fonds octroie annuellement entre 800 millions de \$US et 1 milliard de \$US à la microfinance. Les bailleurs de fonds attachent une grande importance à la microfinance car ils reconnaissent que le fait pour les pauvres d'obtenir l'accès aux services financiers peut contribuer à la réduction de la pauvreté et à la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) avant 2015. Les OMD prescrivent des objectifs concrets de développement correspondant aux multiples aspects de la pauvreté, et portent notamment sur le revenu, la santé, l'éducation et l'amélioration du système international de développement.

Les instances les plus hautes des organismes et pays donateurs se sont engagées à souscrire aux bonnes pratiques en microfinance. En juin 2004, le Groupe des Huit (G8) a adopté les « *Principes essentiels de la microfinance* » lors d'une rencontre des chefs d'État à Sea Island, Georgie, aux États-Unis (encadré 1). Ces Principes avaient été rédigés par le CGAP, un consortium de 28 bailleurs de fonds des secteurs public et privé, jouant le rôle de centre de ressources pour la microfinance. Les bonnes pratiques présentées dans ce document traduisent les Principes essentiels en directives opérationnelles concrètes à l'intention du personnel des bailleurs de fonds.

Les Revues croisées des bailleurs de fonds dans la microfinance, amorcées par des membres du CGAP en 2002, évaluent l'efficacité de l'aide en termes

des procédures, des processus et des systèmes internes des organismes.¹ En février 2004, les directeurs des 17 organismes participant à l'initiative ont débattu du résultat des Revues croisées et souligné l'importance de l'amélioration de l'efficacité de l'aide pour l'instauration de systèmes financiers inclusifs.² Ils ont en conséquence décidé de publier un *Mémorandum* commun et un programme de travail visant à codifier l'ensemble des bonnes pratiques. Le présent *Guide des bonnes pratiques pour les bailleurs de fonds dans la microfinance* s'appuie sur cet engagement de haut niveau en faveur des bonnes pratiques et de l'harmonisation entre bailleurs de fonds.

¹ Voir la Section IV du présent document qui contient une description de l'initiative du CGAP en matière d'efficacité de l'aide. Les organismes suivants ont pris part à cette initiative : l'Agence Française de Développement, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, l'Agence canadienne de développement international, l'Agence danoise de développement international, le Département for International Development, la Commission européenne, l'Agence allemande pour la coopération internationale, le Fonds international de développement agricole, l'Organisation internationale du travail, la Caisse allemande pour la reconstruction, les Pays-Bas, l'Agence norvégienne de coopération pour le développement, l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement, l'Agence suisse de développement et de coopération, le Programme des Nations Unies pour le développement / le Fonds d'équipement des Nations Unies et l'Agence des États-Unis pour le développement international.

² Les termes « *Systèmes financiers inclusifs* » font référence à l'intégration de la microfinance au sein des systèmes financiers officiels de manière à offrir à un nombre important de pauvres un accès permanent aux systèmes financiers. La prestation de toutes les formes de services financiers de la part d'une gamme étendue d'institutions passe par le renforcement du système à chacun des trois niveaux : micro (établissements financiers et autres prestataires de services de détail), méso (intra-structure financière) et macro (un environnement politique propice).

ENCADRÉ 1. LES ONZE PRINCIPES ESSENTIELS DE LA MICROFINANCE, PRÉSENTATION ABRÉGÉE

Texte préparé par le CGAP et adopté par le G8 en 2004

1. Les pauvres ont besoin de toute une gamme de services financiers et non pas seulement de prêts. Outre le crédit, ils désirent disposer de produits d'épargne, d'assurance et de transferts.
2. La microfinance est un instrument puissant de lutte contre la pauvreté. Les ménages pauvres utilisent les services financiers pour augmenter leurs revenus, accumuler des biens et se prémunir contre les chocs extérieurs.
3. La microfinance consiste à mettre en place des systèmes financiers au service des pauvres. La microfinance ne pourra accomplir tout son potentiel que si elle est intégrée au cœur du système financier général d'un pays.
4. Il est possible et nécessaire d'assurer la viabilité financière des opérations pour pouvoir toucher un grand nombre de pauvres. À moins d'adopter une politique tarifaire leur permettant de couvrir leurs coûts, les prestataires de microfinance seront toujours limités par la précarité des subventions offertes par les bailleurs de fonds et les gouvernements.
5. La microfinance implique la mise en place d'institutions financières locales permanentes capables d'attirer des dépôts locaux, de les recycler en prêts et de fournir d'autres services financiers.
6. Le microcrédit n'est pas toujours la solution. D'autres formes d'assistance peuvent être plus appropriés pour les populations qui sont si démunies qu'elles ne disposent pas de revenus ni de capacité de remboursement.
7. Le plafonnement des taux d'intérêt est néfaste pour les pauvres à qui il rend plus ardu l'accès au crédit. Il est plus coûteux d'accorder un grand nombre de prêts de faible montant que quelques gros prêts. Le plafonnement des taux d'intérêt empêche les institutions de microfinance de couvrir leurs coûts et réduit par conséquent l'offre de crédit disponible pour les pauvres.
8. Les pouvoirs publics doivent faciliter la prestation de services financiers, mais pas les fournir directement. Les pouvoirs publics ne sont pratiquement jamais de bons prêteurs, par contre ils peuvent créer un environnement décisionnel propice à la microfinance.
9. Les financements des bailleurs de fonds doivent compléter les capitaux du secteur privé, ils ne doivent pas les remplacer. Ils devraient être une assistance temporaire au démarrage d'une institution jusqu'au moment où elle peut faire appel à des sources privées de financement, telles que les dépôts.
10. Le manque de capacités institutionnelles et humaines constitue le principal obstacle au développement de la microfinance. Les bailleurs de fonds devraient consacrer leur assistance au renforcement des capacités.
11. La microfinance obtient ses résultats les meilleurs lorsqu'elle mesure — et publie — ses résultats. La publication des états financiers permet aux intervenants d'évaluer les coûts et les bénéfices d'une institution et à celle-ci d'améliorer sa performance. Il est nécessaire que les IMF publient des rapports exacts et comparables au sujet de leur performance financière (taux de remboursement des prêts et de recouvrement des coûts) et au sujet de leurs résultats sur le plan social (importance et niveau de pauvreté de la clientèle pauvre desservie).

OBJECTIFS ET STRUCTURE DU GUIDE DES BONNES PRATIQUES

Des principes avaient été déjà publiés à l'intention des bailleurs de fonds de la microfinance (le « Livre rose ») en 1995 par le Groupe de travail des bailleurs de fonds pour le développement du secteur financier et le Comité des donateurs pour le développement des petites entreprises.³

Depuis sa publication, le Livre rose n'a rien perdu de sa pertinence au sujet du financement des institutions de microfinance de détail.⁴ La microfinance est toutefois un champ d'action dynamique qui a connu des évolutions importantes depuis lors. À l'heure actuelle, la microfinance est considérée de plus en plus comme un élément intégral — et non plus marginal — du système financier. Ceci offre à terme une possibilité accrue d'atteindre les populations pauvres mais implique également la présence d'un groupe d'institutions et d'un ensemble de questions opérationnelles infiniment plus vastes, diverses et complexes.

De plus en plus, un consensus se dégage au sujet de ce qui est nécessaire pour assurer l'accès permanent aux services financiers des pauvres grâce à des institutions durables. Forts de quelque 30 années d'expérience et, plus récemment, de la participation et des échanges dynamiques entrepris avec le CGAP mais aussi par l'intermédiaire d'autres lieux d'échange des informations, les bailleurs de fonds ont pu accumuler de vastes connaissances au sujet de ce qui est efficace, ou inefficace, pour de la mise en place de systèmes financiers inclusifs. Il reste néanmoins beaucoup à apprendre. Dans la mesure où la plupart des pauvres n'ont pas accès aux services financiers élémentaires, la microfinance et l'aide fournie par les bailleurs de fonds reste en deçà de son potentiel. En fait, on ne retrouve pas systématiquement sur le terrain une mise en application des bonnes pratiques. Cette constatation a incité le CGAP à lan-

³ Comité des donateurs pour le développement des petites entreprises, 1995, « *Micro and Small Enterprise Finance: Guiding Principles for Selecting and Supporting Intermediaries* » (le « Livre rose ») — Groupe de travail des bailleurs de fonds pour le développement du secteur financier, Banque mondiale, Washington DC.

⁴ Les institutions de microfinance (ou IMF) sont des institutions financières axées sur la prestation de services de microfinance. Elles comprennent des établissements de type varié, qu'ils soient officiels (banques), semi-officiels (coopératives, ONG, banques d'épargne de village) ou privés (groupes d'épargne et de crédit).

cer un processus de révision du guide des bonnes pratiques de manière à y incorporer les nouvelles connaissances acquises.⁵

Ce nouveau Guide s'efforce d'amener le personnel des bailleurs de fonds à prendre conscience des bonnes pratiques et à améliorer l'efficacité des activités de microfinance des bailleurs de fonds. La question primordiale posée par ce Guide est la suivante : quelle est la meilleure façon d'utiliser les subventions? Pour y répondre, le Guide a rassemblé les leçons apprises au cours des dernières années au sujet des conditions essentielles de réussite de la microfinance, l'accent étant placé sur le soutien accordé par les bailleurs de fonds dans le cadre d'initiatives organisées avec des partenaires privés.

À partir de cette expérience, le Guide fournit des conseils pratiques et opérationnels à l'intention des personnels des bailleurs de fonds intervenant sur le terrain et au siège de leur organisme et responsables de la conception, de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de programmes liés à l'amélioration de l'accès aux services financiers pour les pauvres. L'intention n'est pas d'imposer une « manière unique » de soutenir la microfinance, mais plutôt de susciter une diversité d'approches et de priorités encadrées par un ensemble de principes élémentaires de bonnes pratiques. Le Guide prend également note des questions restées sans réponses et au sujet desquels l'expérience s'avère encore insuffisante pour arriver à un accord général en matière de bonnes pratiques.

Le Guide a été élaboré par et pour les membres du CGAP, qui regroupe des bailleurs de fonds bilatéraux, des fondations et des banques de développement multilatérales. Ces intervenants sont désignés dans leur ensemble par le terme « partenaires de développement international ». Les bonnes pratiques peuvent également être appliquées par de nombreux autres organismes assurant le financement, la conception ou la gestion de programmes de microfinance pour le compte de bailleurs de fonds : organisations non-gouvernementales internationales (ONG), groupes de gestion de projet (GPP), organisations faitières, investisseurs à dimension sociale ou commerciale et experts-conseil. Aux termes de ce Guide, par conséquent, « bailleur de fonds » désigne tous ces partenaires de développement.

Le Guide se compose de quatre sections. La Section I introduit une nouvelle façon d'envisager des systèmes financiers inclusifs appropriés aux pauvres et contient une discussion au sujet du rôle des bailleurs de fonds. La Section II concerne les besoins de la clientèle pauvre en matière de services financiers (le volet demande). La Section III examine les systèmes financiers (le volet offre) sur trois niveaux : micro (établissements financiers et autres organismes intervenant sur le marché de détail : commerçants, commerçants agricoles, intermédiaires de marketing et négociants offrant également des services

⁵ Il a été créé un sous-comité du Comité directeur du CGAP responsable du processus de consultation de tous les bailleurs de fonds et intervenants membres du CGAP. Ses membres en sont Brian Branch (Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit — WOCCU) ; Frank DeGiovanni (Ford Foundation) et David Stanton (U.K. Department for International Development). Pour obtenir des informations supplémentaires au sujet du CGAP, veuillez consulter le site www.cgap.org.

financiers à la clientèle pauvre), intermédiaire (infrastructure du secteur) et macro (cadre politique propice et rôle des pouvoirs publics).⁶ Les sections II et III offrent toutes deux des leçons tirées de l'expérience et des directives opérationnelles concrètes. En dernier lieu, la Section IV explore les principes élémentaires nécessaires à l'amélioration de l'efficacité, de l'harmonisation et de la collaboration en microfinance des bailleurs de fonds, en s'appuyant sur les efforts effectués en faveur de l'efficacité de l'aide par les membres du CGAP. Elle contient également une liste de « questions d'actualité » sur lesquelles un consensus n'a pas encore été atteint à la date de publication de ce document. Ces questions nécessiteront un travail supplémentaire pour définir des bonnes pratiques.

⁶ Les termes « Institutions financières » désignent toute institution (publique ou privée) recevant des fonds (du public, de bailleurs de fonds ou d'autres établissements) et investissant ceux-ci en actifs financiers tels que prêts, obligations ou dépôts plutôt qu'en biens matériels. À l'intérieur du système financier, l'infrastructure du secteur comprend les services d'audits de qualité, agences de notation des établissements de crédit, les réseaux professionnels, les associations professionnelles, les centrales de risques, les systèmes de transfert de fonds et de paiement, les prestataires de services informatiques et technologiques et autres services techniques. Ces organisations forment ce que le présent document désigne comme le « niveau méso ».

SECTION I. INTRODUCTION

VISION

« La dure réalité reste que la plupart des populations les plus pauvres n'ont pas encore accès à des services financiers pérennes et viables, qu'il s'agisse d'épargne, de crédit ou d'assurances. L'enjeu essentiel sera donc pour nous d'éliminer les contraintes qui excluent les plus démunis d'une pleine participation au secteur financier ... Ensemble, nous pouvons et nous devons mettre en place des secteurs financiers inclusifs qui aident les gens à améliorer leurs conditions de vie. »

—Kofi Annan, Secrétaire général de l'ONU, 2003

Les services financiers peuvent jouer un rôle essentiel dans la réduction de la pauvreté. L'accès permanent aux services financiers peut aider les pauvres à augmenter leur revenu, à réunir des actifs et à réduire leur vulnérabilité aux chocs extérieurs. Grâce aux services financiers, les ménages pauvres peuvent acquérir un certain contrôle, car ils leur permettent de progresser de la survie au jour le jour vers la planification de leur avenir, vers l'acquisition de biens matériels et financiers et vers des investissements propres à améliorer leur nutrition, leurs conditions de vie et la santé et l'instruction de leurs enfants. Dans la mesure où les services financiers peuvent être fournis de façon durable, il est possible de continuer à bénéficier de ces gains bien au-delà de la durée des programmes menés par des bailleurs de fonds ou les pouvoirs publics.

Les 28 membres bailleurs de fonds du CGAP ont défini une vision de l'avenir de la microfinance par le biais d'un processus participatif faisant appel à de nombreux intervenants. Selon cette nouvelle vision, les pauvres du monde en développement tout entier devraient bénéficier d'un accès permanent à une gamme étendue de services financiers fournis par des institutions de différentes sortes, financières et non financières, grâce à un ensemble de mécanismes commodes. Les services financiers destinés aux pauvres comprennent l'épargne, le crédit, les instruments de paiement et de transfert de fonds et l'assurance. Les prestataires comprennent notamment les institutions privées de microfinance, les coopératives d'épargne et de crédit, les banques commerciales, les organisations implantées au niveau local et associées à une

banque, les compagnies d'assurance et les banques d'État. Les présentes directives tentent de codifier ce qui est déjà connu des principes élémentaires des bonnes pratiques en consolidant un ensemble de connaissances opérationnelles propres à assurer la réalisation de cette vision.

DES SYSTÈMES FINANCIERS INCLUSIFS

La nouvelle vision prend en compte le fait qu'il ne sera possible de mettre en place un environnement de microfinance à grande échelle et durable qu'à condition d'intégrer les services financiers destinés aux pauvres à chacun des trois niveaux (micro, méso et macro) d'un système financier.⁷ En général, une telle intégration élargit l'accès aux capitaux pour les institutions desservant la clientèle pauvre; tout en renforçant la protection de l'épargne des pauvres et en augmentant la légitimité et le caractère professionnel du secteur. En fin de compte, l'intégration au système financier pourrait ouvrir les marchés financiers à une majorité des populations situées dans les pays en développement, y compris des segments de marché dont la clientèle est plus pauvre ou géographiquement trop éloignée à l'heure actuelle.

La mise en place réussie de systèmes financiers inclusifs repose sur la participation d'un vaste groupe d'intervenants et sur leur capacité à travailler ensemble de manière efficace. En outre, les systèmes financiers destinés aux pauvres sont dépendants des conditions existantes : infrastructure, accès aux marchés, technologie de la production et disponibilité d'informations permettant d'évaluer les risques. La charpente des systèmes financiers demeure le groupe des institutions travaillant au niveau micro, les établissements de détail qui fournissent leurs services directement à la clientèle.

En outre, il est nécessaire d'assurer une infrastructure de soutien — responsables d'audits de qualité, agences de notation des établissements de crédit, réseaux professionnels, associations professionnelles, centrales de risques, systèmes de transfert de fonds et de paiement, technologie informatique, prestataires et responsables de formation pour les services techniques — si l'on veut comprimer les coûts de transaction, élargir la portée de la microfinance, renforcer les capacités et susciter la transparence au sein des établissements de détail.⁸ Ce type d'infrastructure, dénommée le niveau « méso », peut

⁷ Bien qu'aux termes des présentes directives le « système financier » regroupe les trois niveaux (micro, méso et macro), à chaque niveau, un grand nombre des organisations concernées exercent également des activités en dehors du secteur financier (auditeurs, agro-industriels, prestataires de services techniques...). La définition du « secteur financier » est plus étroite et ne comprend que les organisations dont les activités se limitent à la prestation de services financiers ou à la réglementation des institutions financières.

⁸ Un réseau de microfinance est un groupe d'institutions (souvent d'envergure internationale ou régionale) généralement axé autour d'une organisation de soutien au réseau et ayant pour objectifs d'encourager la création de nouvelles institutions, d'élaborer des standards, d'octroyer des fonds en gros, de fournir des services techniques, de pratiquer la gestion des connaissances et/ou de diriger les efforts de réforme au niveau politique. Une centrale de risques est un service d'archivage ou une banque de données conservant des données au sujet des consommateurs, notamment les données démographiques, des statistiques de paiement au sujet de différents types de crédits et des données concernant les impayés.

s'étendre au-delà des frontières nationales et faire appel à des intervenants d'envergure régionale ou mondiale.

En dernier lieu, un environnement macro-économique et politique propice et stable est nécessaire pour assurer une fondation solide à un système financier favorable aux pauvres. Les banques centrales, les ministères des finances et autres instances étatiques au niveau national constituent les principaux intervenants au niveau « macro ».

Il est important de se souvenir qu'il peut s'avérer difficile de retrouver tous les aspects d'un système financier inclusif dans tous les pays. Comme pour tous les autres domaines du développement, l'un des points préliminaires à prendre en compte devrait être le contexte national. Par exemple, pour les pays dotés de systèmes financiers inopérants ou inexistantes, le processus d'accès permanent aux services financiers pour les pauvres devra démarrer de façon différente de celui des pays munis de systèmes financiers florissants. L'inégalité d'accès aux services financiers existe également dans les pays dotés de systèmes financiers bien établis, et il peut être nécessaire d'intervenir pour remédier aux carences du marché et en accroître l'accès. La présence d'un système financier efficace devrait être considérée comme une condition nécessaire, mais certainement pas suffisante, pour assurer aux pauvres un accès permanent aux services financiers.

LE RÔLE DES BAILLEURS DE FONDS

Les partenaires de développement international ont joué un rôle important dans le cadre de l'émergence et des progrès de la microfinance. Cependant, les bailleurs de fonds ne sont pas toujours capables de maintenir au sein de leurs activités sur le terrain leur engagement en matière de bonnes pratiques, si bien qu'ils n'ont pas toujours obtenu les résultats souhaités. Dans certains cas, ces programmes ont même été responsables d'un ralentissement de l'instauration de systèmes financiers inclusifs en provoquant des distorsions sur les marchés et en faisant obstacle aux initiatives locales par l'apport de fonds étrangers octroyés à des taux préférentiels voire nuls. Il incombe aux bailleurs de fonds d'admettre qu'ils n'ont qu'un rôle auxiliaire à jouer et que leurs partenaires locaux sont en réalité les mieux placés pour fournir des services financiers. Le présent Guide s'efforce au minimum de faire respecter une manière de serment d'Hippocrate par lequel les bailleurs de fonds s'engageraient à ne « pas faire de dégâts ».

Au fil de l'évolution et de la complexité grandissante de la microfinance, les bailleurs de fonds doivent faire face à un défi encore plus important : comment renforcer le professionnalisme et mettre en œuvre les bonnes pratiques. Ils doivent collaborer avec une gamme bien plus étendue d'intervenants aux niveaux micro, méso et macro et permettre à leurs partenaires des secteurs privé et public de jouer un rôle approprié. Le rôle futur des bailleurs de fonds au sein de la microfinance devra toutefois évoluer. Il devra répondre à de nouveaux obstacles que le système financier privé ne traite pas forcément, tels que l'élar-

gissement et le renforcement de l'accès au système pour tous. Tous les bailleurs de fonds ne peuvent pas forcément intervenir aux trois niveaux d'un système financier, mais chacune de leurs interventions — à quelque niveau que ce soit — devrait être un facteur de croissance pour l'ensemble du secteur. Par ailleurs, le rôle des interventions des bailleurs de fonds aux différents niveaux dépend du stade de développement de l'ensemble du système financier.

L'un des enjeux fondamentaux auxquels sont confrontés les bailleurs de fonds consiste à déterminer la meilleure manière de déployer la gamme d'instruments à leur disposition pour soutenir l'émergence de systèmes financiers inclusifs. Ces instruments comprennent les subventions d'assistance technique octroyées par des fondations et donateurs bilatéraux, les fonds de prêts, le renforcement de la capacité institutionnelle et de l'infrastructure du secteur, les prêts à taux préférentiel qu'accordent aux gouvernements des banques de développement multilatérales pour toute une gamme d'activités (soutien à un environnement propice à la microfinance et au développement de l'infrastructure du secteur, prestation aux institutions financières d'une assistance technique et de prêts assortis de taux d'intérêt de marché ou à proximité des taux de marché), ainsi que les prêts à taux commerciaux, et les prises de participations par les institutions bancaires du secteur public.

Il est de plus en plus fréquent que les bailleurs de fonds collaborent avec les gouvernements en place à l'intégration des réformes du secteur financier, notamment pour l'augmentation de l'importance des circuits financiers, dans le cadre de mécanismes à dimension nationale tels que les Programmes d'évaluation du secteur financier (FSAP), les Cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (PRSP), les approches sectorielles élargies (SWAp) et le soutien budgétaire.⁹ Les donateurs les mieux placés pour ce type de réformes — le Fonds monétaire international (FMI), la Banque mondiale et autres banques de développement multilatérales — devraient souligner l'importance de l'accès aux services financiers à l'intérieur de ces réformes. Il incombe aux bailleurs de fonds, en coopération avec les intervenants de niveau national tels que les gouvernements, la société civile et le secteur privé, de coordonner au maximum les activités associées à la microfinance selon une perspective globale en utilisant ce Guide des bonnes pratiques. Un tel processus au niveau national pourrait peut-être déboucher sur la création de règles d'intervention ou d'un code de conduite pour les partenaires du développement international.

⁹ Les FSAP (Programmes d'évaluation du secteur financier) sont des évaluations communes du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale visant à renforcer la solidité des systèmes financiers des pays membres du FMI ; les PRSP (Cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté) sont préparés par les pays membres du FMI par le biais d'un processus de participation et offrent une description des politiques macro-économiques, structurelles et sociales adoptées par un pays pour une réduction de la pauvreté à moyen terme, notamment les besoins en financement externe ; les SWAp (approches sectorielles élargies) sont des montages financiers aux termes desquels l'intégralité des concours importants destinés à un secteur (enseignement, santé, agriculture) est consacré à un seul programme de dépenses publiques, caractérisé par une forte participation des pouvoirs publics au processus de développement.

SECTION II.

COMPRENDRE LES BESOINS DE LA CLIENTELE PAUVRE

Le milieu de la microfinance a accumulé des connaissances énormes au sujet de la façon dont les pauvres utilisent les services financiers et au sujet de l'impact de ces services sur leurs conditions de vie.¹⁰ Les modèles initiaux de produits de microfinance étaient essentiellement fonction de l'offre disponible et s'appliquaient le plus souvent à calquer des méthodologies spécifiques d'offre de crédit. Il est désormais généralement admis que l'efficacité des services financiers destinés aux pauvres repose sur une étude de la demande et que la microfinance doit répondre aux besoins de la clientèle. Les bailleurs de fonds n'ont en général pas de contact direct avec les utilisateurs finaux des services de microfinance (à l'exception de quelques ONG internationales et locales). Il est toutefois important que le personnel des bailleurs de fonds comprenne la réalité financière vécue par les pauvres si l'on veut s'assurer que les activités des bailleurs de fonds répondent à la demande de la clientèle de façon constante.

La présente section expose quelques unes des leçons essentielles apprises au sujet de la clientèle de la microfinance. Un grand nombre de ces leçons vont à l'encontre de l'intuition et permettent de réfuter certaines croyances bien affirmées (on pourrait presque parler de mythes) au sujet des pauvres.¹¹

Les connaissances acquises

- Les pauvres ont besoin d'un assortiment de services financiers au-delà des simples prêts aux micro-entreprises (crédit, épargne, transferts, paiements, assurance) et ils sont tout disposés à en régler le coût.
- Les pauvres, même les très pauvres, épargnent. Cette épargne est souvent effectuée de façon informelle, en biens matériels, ou selon d'autres méthodes relativement peu sûres (bétail, bijouterie, cagnotte sous un mate-

¹⁰ Le Guide n'a pas pour objet de fournir une définition des pauvres. Il s'efforce au contraire d'englober toutes les catégories de personnes qui n'ont pas encore accès aux services financiers. Il incombe à chaque organisation bailleur de fonds de définir sa clientèle de microfinance potentielle ou existante.

¹¹ On trouvera à l'Annexe 2 des ressources supplémentaires sur les moyens de mieux comprendre les besoins de la clientèle.

las).

- Les services financiers destinés aux pauvres devraient être conçus en fonction des impératifs de la demande et non de ceux de l'offre. Les essais d'introduction de méthodologies de crédit générées dans d'autres contextes ont eu des résultats décevants.
- Les institutions financières et autres prestataires de services financiers, et non les bailleurs de fonds, sont les mieux placés pour comprendre les besoins de la clientèle et concevoir les services appropriés, car ils sont en contact direct et quotidien avec la clientèle pauvre.
- La capacité d'emprunt des populations démunies est très limitée, et le microcrédit n'est peut-être pas la solution la plus appropriée pour ces groupes de population¹². De la même manière, le microcrédit peut ne pas être applicable à toutes les situations, comme par exemple en cas de réinstallation de réfugiés.
- Des programmes ciblés de protection sociale et des investissements en infrastructures et dans les technologies de production offrent des solutions plus adaptées que le microcrédit pour les populations démunies et extrêmement vulnérables (campagnes alimentaires, emploi par des petites et moyennes entreprises).
- Les initiatives de protection des consommateurs (en imposant la transparence des documents ayant trait aux transactions financières et en améliorant les informations aux consommateurs) peuvent mettre la clientèle de microfinance à l'abri des prêteurs utilisant des méthodes abusives.

Guide opérationnel

- **S'assurer que le crédit est essentiel** à la réussite des objectifs des bailleurs de fonds, surtout pour les projets dont la microfinance ne forme pas le volet essentiel. Les projets des bailleurs de fonds prennent souvent comme hypothèse qu'il existe un besoin de crédit alors que les impératifs principaux sont autres (exemple : infrastructure déficiente, mauvaise technologie de production, accès limité au marché) et que d'autres services financiers ou des services non financiers seraient plus appropriés. Souvent ils ne tiennent pas suffisamment compte des structures financières informelles existantes. Dans certains cas, une initiative de soutien aux services d'épargne ou d'assurance peut être plus indiquée.
- **Ne pas utiliser le microcrédit uniquement comme un mécanisme de transfert de ressources** pour les groupes à haut risque. D'autres méthodes

¹² Dans le présent document, le terme « démunie » décrit les personnes que leur pauvreté empêche d'utiliser efficacement les services financiers et qui ont besoin de plusieurs sortes d'aide au développement (protection sociale, aide alimentaire, aide à l'emploi).

peuvent être plus efficaces en ce qui concerne le transfert de ressources, par exemple des programmes de protection sociale pour les groupes de population extrêmement vulnérables. Les programmes qui octroient des crédits à des groupes spécifiques en dehors des bonnes pratiques peuvent provoquer un affaiblissement de la discipline financière, un faible taux de remboursement et, à terme, une disparition de l'institution.

- Effectuer un contrôle préalable pour vérifier que les intermédiaires et prestataires financiers sont dotés d'une capacité institutionnelle et d'un intérêt suffisants avant tout investissement en développement de produit ; ne pas pousser les institutions financières à élaborer de nouveaux produits qui risquent de saturer leurs moyens à l'excès.
- Offrir un financement souple des coûts de recherche et développement et d'assistance technique pour le renforcement de la capacité, ce qui permet aux partenaires d'introduire des services financiers et des mécanismes de prestation innovants. Ces activités, dont le financement devrait s'effectuer au moyen de subventions, comprennent les études de marché réalisées par les institutions financières ou autres intervenants appropriés du marché, qui sont à même de déterminer les besoins spécifiques de la clientèle potentielle.
- Travailler à la promulgation de lois afférentes à la protection des consommateurs visant à prémunir la clientèle pauvre contre les prêteurs utilisant des méthodes abusives.

SECTION III.

METTRE EN PLACE DES SYSTEMES FINANCIERS INCLUSIFS

La clé de l'efficacité des bailleurs de fonds est de trouver les moyens de compléter, sans les remplacer, les capitaux privés et les capitaux internationaux à projet social afin d'accélérer l'émergence de solutions de marché innovantes.¹³ Dans de nombreux pays, on devrait assister à une diminution relative de la dépendance envers le financement assuré par les bailleurs de fonds et l'État (y compris les banques de développement financées par un État) à mesure que les institutions financières locales et les marchés privés de capitaux atteignent la maturité.

Les programmes de financement à taux préférentiel restent cependant nécessaires à tous les niveaux du système. Au niveau micro, les subventions peuvent servir à augmenter la capacité institutionnelle des prestataires de services et les aider à développer des services expérimentaux. Au niveau meso, le financement subventionné peut également servir à la mise en place d'une infrastructure d'agences de notation des établissements de crédit, de centrales de risques et de capacité d'audit (niveau meso) capables d'offrir des services aux institutions de détail. En outre, les bailleurs de fonds devraient travailler à l'adoption d'un environnement politique propice (au niveau macro) qui permette aux intervenants des niveaux micro et intermédiaires de prospérer.

La valeur ajoutée des bailleurs de fonds repose sur leur capacité unique à promouvoir l'innovation par le biais de la recherche et du développement, à forger des liens, à travailler à l'amélioration de la transparence et de la concurrence entre les prestataires de services financiers de détail et à augmenter la capacité à tous les niveaux. Ce type d'interventions ne nécessite en général pas de financement important mais de vastes ressources techniques. Dans tous les cas, l'objet du financement subventionné devrait être la réduction du risque, réel ou perçu, et des coûts de transaction des intervenants, principalement du secteur privé, afin d'encourager ces intervenants à participer plus pleinement à ce secteur.

Dans certains cas, il peut être nécessaire de recourir à un financement subventionné de plus longue durée, par exemple pour les institutions ciblant des populations plus clairsemées ou difficiles à toucher, dans la mesure où servir ces segments de marché rend la pérennité institutionnelle plus difficile à

¹³ Le terme *capital social international* désigne les capitaux que leurs investisseurs désirent placer en fonction d'une combinaison de critères sociaux et financiers.

atteindre. Il existe aussi des cas dans lesquels des institutions financières bien gérées ne parviennent pas à obtenir le soutien nécessaire pour des opérations de prêt en raison de l'imperfection des marchés locaux de capitaux. Pour de nombreux marchés, on note cependant que le recours au financement des bailleurs de fonds pour des opérations de prêt peut avoir une influence néfaste sur les marchés locaux.

La présente section décrit l'expérience acquise et offre des directives opérationnelles à l'intention des bailleurs de fonds aux trois niveaux du système financier : au niveau micro (institutions financières de détail), au niveau méso (infrastructure financière du secteur) et au niveau macro (environnement politique propice à la microfinance).¹⁴

AU NIVEAU MICRO : FAVORISER L'ÉTABLISSEMENT D'INSTITUTIONS DE DÉTAIL DURABLES¹⁵

Les bailleurs de fonds ont depuis longtemps l'habitude d'encourager la prestation de crédit à des groupes cibles spécifiques. Ils ont également participé à l'établissement d'institutions de microfinance indépendantes, souvent (mais pas toujours) des organismes de microcrédit gérés par des ONG. Cependant, la gamme des établissements financiers de détail qui sont à même de servir les populations pauvres est bien plus étendue que la simple catégorie des ONG et comprend les banques commerciales privées et publiques, les banques postales, les caisses de crédit mutuel, les coopératives d'épargne et de crédit, les associations locales et d'autres intermédiaires non bancaires tels que les sociétés de financement ou les compagnies d'assurance. En dernier lieu, les institutions non financières peuvent souvent offrir un grand nombre de services financiers.

Même si les bailleurs de fonds s'accordent en général sur la nécessité d'une gamme étendue d'institutions, le débat se poursuit sur la méthode à adopter : faut-il que les bailleurs sélectionnent les « meilleurs » et apportent leur soutien à des établissements prometteurs sur une base individuelle, ou devraient-ils offrir à une gamme d'institutions une aide plus vaste composée de renforcement des capacités et d'autres services à moindre coût? Certains ont adopté les deux stratégies. Dans tous les cas, les bailleurs de fonds devraient s'assurer de ne pas nuire au marché. Il est important d'encourager une spécialisation entre les institutions financières et d'inciter à la collaboration tout en favorisant parallèlement une certaine concurrence (ou tout au moins l'absence de pratiques anti-concurrentielles).

¹⁴ On trouvera à l'Annexe 2 des ressources supplémentaires au sujet des différents niveaux du système financier.

¹⁵ Les présentes directives se réfèrent considérablement au « Livre rose » déjà publié. En fait, une grande partie des directives formulées spécifiquement par le Livre rose conservent leur validité au niveau micro, particulièrement en ce qui concerne les institutions de microfinance traditionnelle telles que les ONG et les ONG qui ont pris la forme d'intermédiaires financiers autorisés.

L'expérience et les conseils de la présente section concernent principalement les prestataires de services financiers indépendants, alors que la section « méso » traite des interventions afférentes simultanément à plusieurs institutions.

Les connaissances acquises

- L'absence de capacités véritables et de compétences au niveau des établissements de détail reste l'obstacle principal à l'élargissement de l'offre de services financiers à une clientèle pauvre, particulièrement en milieu rural.
- Les composantes de crédit, lorsqu'elles ne sont qu'une ressource rajoutée par un bailleur de fonds à un projet plus vaste et à durée limitée, ont des résultats décevants et échouent souvent à fournir un accès permanent aux services financiers.¹⁶
- Un ensemble diversifié d'institutions financières et non financières actives au niveau national est nécessaire pour répondre aux besoins des pauvres, notamment des institutions disposant déjà de la capacité à toucher des segments de marché très diversifiés, comme le peuvent, par exemple, les banques commerciales et les banques postales. La spécialisation permet à des institutions différentes de répondre à des besoins distincts du marché.
- La structure de l'actionariat et de l'équipe de direction des IMF est une composante essentielle d'une assistance réussie des bailleurs de fonds auprès des institutions financières. Les bailleurs de fonds sont rarement de bons propriétaires d'institutions financières, tout comme ils ont rarement l'expertise et les capacités appropriées pour assurer une surveillance adéquate au niveau du conseil d'administration.
- La pérennité financière est essentielle pour toucher un nombre suffisant de pauvres et pour obtenir des résultats de long terme sur le plan social.¹⁷ Ceci impose notamment l'utilisation de taux d'intérêt correspondant aux coûts réels encourus par l'établissement prestataire, de façon à garantir sa rentabilité et sa croissance. Avec le temps, la concurrence et une plus grande responsabilisation au niveau des résultats entraîneront une diminution des coûts (et donc des taux d'intérêt).
- La période de temps nécessaire pour atteindre la pérennité financière varie énormément. Les directives actuelles suggèrent que la pérennité financière peut être atteinte en 5 à 10 années. Cependant, cette durée peut varier en

¹⁶ Connues également en tant que lignes de crédit, fonds renouvelables et fonds d'intervention pour le développement local, les composantes de crédit représentent une source de financement pour les grands projets des bailleurs de fonds (agriculture, éducation, santé, etc.) et comprennent aussi bien les lignes de crédit importantes que des fonds renouvelables de faible montant. Ce type de crédit cible souvent un groupe spécifique de personnes et vise à permettre l'acquisition de fournitures ou à modifier un comportement.

¹⁷ En microfinance, la pérennité signifie que les coûts d'exploitation et les coûts financiers afférents à la prestation de services financiers sont couverts de façon permanente et en dehors de toute subvention d'un bailleur de fonds ou étatique.

fonction du contexte national, des conditions locales du marché, et de la clientèle servie. Il est important de préciser un délai pour chaque institution de façon à inciter à l'utilisation la plus efficace des fonds octroyés par les donateurs.

- L'amélioration de l'efficacité des activités de microfinance se traduit par l'augmentation de la qualité et la diminution des coûts des services fournis aux pauvres. Les institutions pourront accroître leur efficacité, et par là-même compresser leurs coûts, en se dotant de systèmes informatiques de qualité et en effectuant des mises à niveau technologiques.
- L'établissement d'une capacité institutionnelle procède d'un engagement durable des bailleurs de fonds. Un tel engagement devrait être équilibré par l'instauration d'une limite temporelle au soutien financier. L'assistance technique trop ponctuelle ou le retrait brutal d'un bailleur de fonds, par opposition à un engagement stratégique de longue durée, peuvent nuire à la création de capacité au niveau national. À l'inverse, la prolongation de la dépendance envers les prestataires étrangers de services techniques n'est guère propice au renforcement des capacités nationales et pourrait même en provoquer l'affaiblissement.
- En cas d'utilisation inadéquate, les subventions, prêts à taux préférentiel et cautions de garantie excessives accordés aux institutions financières peuvent miner ou éliminer les marchés de capitaux commerciaux nationaux ou internationaux et/ou l'épargne local.

Guide opérationnel

- **Trouver des institutions qui partagent la vision d'un bailleur de fonds** en termes de réduction de la pauvreté et de recherche de pérennité, au lieu d'imposer une vision extérieure ou de cibler un segment de population spécifique.
- **Adapter le financement en fonction du stade de développement institutionnel d'un établissement financier.** L'assistance se doit d'être structurée selon les besoins spécifiques observés aux différents stades du développement, tels que démarrage, croissance, etc. Ne pas offrir d'assistance aux établissements dont les besoins en capacité et en instruments ne peuvent pas réellement être satisfaits par le bailleur de fonds.
- **Ne pas imposer de décisions stratégiques et opérationnelles importantes** sur l'activité de prestation des services financiers. Le soutien aux institutions financières doit être conçu en fonction des impératifs de la demande et il incombe aux dirigeants de l'institution spécifique, et non au bailleur de fonds, d'assurer la prise de décisions.
- **Aider les institutions à avoir recours à des apports en capitaux commerciaux et/ou en dépôts** (lorsque la loi le permet) sans supplanter les capitaux locaux ni les marchés de prêt. Éviter cependant de pousser une

ONG à se transformer officiellement en établissement financier si elle ne dispose pas d'une capacité suffisante pour cela. Les bailleurs de fonds se doivent d'analyser les coûts et les bénéfices d'une telle transformation pour déterminer s'il est approprié de soutenir ce processus long et ardu.

- **Ne pas intervenir au niveau de la politique de prix des institutions financières**, en imposant par exemple à une institution de facturer à ses clients des taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché (ou des taux trop faibles pour lui permettre de couvrir ses coûts à moyen terme). Encourager les institutions à faire preuve de transparence au sujet de leurs prix.
- **Effectuer une évaluation appropriée des institutions financières**, portant sur des facteurs tels que la vision, la mission, la stratégie, la structure de l'actionnariat, la gestion, la capacité en ressources humaines, la qualité des services, l'envergure, les résultats financiers et la qualité du portefeuille de prêt.
- **Accorder une attention particulière aux questions de gouvernance**, telles que la composition du conseil d'administration, la gestion du risque, la responsabilité fiduciaire, la transparence et la possibilité de conflits d'intérêt. Vérifier la présence de mécanismes d'équilibre appropriés entre la direction et le conseil d'administration et confirmer l'existence de comités essentiels au sein du conseil d'administration (audit, rémunération, investissements...). La structure de l'actionnariat et la qualité de l'équipe de direction sont des facteurs particulièrement importants dans le cas des associations formées de membres telles que les coopératives d'épargne et de crédit.
- **Moduler le financement en fonction des résultats obtenus:**¹⁸
 - Utiliser des *contrats fondés sur les résultats* comportant des objectifs clairement définis (et incluant des stratégies de sortie pour le donateur).
 - Y inclure *quelques indicateurs de performance essentiels* (envergure totale de la clientèle touchée, envergure de la clientèle pauvre, qualité du portefeuille, rentabilité /pérennité, efficacité). Éviter de surcharger les institutions financières en leur demandant trop d'indicateurs.
 - Exiger la *publication régulière d'états financiers*. Vérifier que ces contraintes sont harmonisées avec celles nécessaires à l'équipe de direction, aux autorités de réglementation et aux autres donateurs et autorités de surveillance.
 - Associer le renouvellement ou la prolongation du soutien à la réalisation *d'objectifs de performance clairs* et significatifs.

¹⁸ L'annexe 2 contient des indicateurs types que peuvent utiliser les bailleurs de fonds pour évaluer les performances, et une publication du CGAP, 2003 : « *Directives concertées pour la microfinance : Définitions de certains termes, ratios et retraitements financiers dans le domaine de la microfinance* ». Washington, D.C. : Directives concertées du CGAP

- *Être disposé à se dégager* des institutions qui ne remplissent pas leurs engagements, soit en mettant fin aux phases suivantes de l'accord d'assistance, ou, si possible, en exigeant le remboursement.
- Respecter les *obligations du bailleur de fonds* aux termes du contrat (modalités de financement prévisibles, décaissements effectués dans les délais, suivi rapide des rapports, etc.).
- **Établir des stratégies de sortie** définissant contractuellement la durée de la relation depuis le démarrage d'un projet, sans oublier le délai d'atteinte de la pérennité financière.
- Lors que des mesures efficaces d'évaluation des résultats sur le plan social sont établies, et si l'impact social est un objectif essentiel pour le donateur considéré, **incorporer le contrôle régulier des résultats sociaux** au sein du système d'évaluation des performances.¹⁹
- **Améliorer l'efficacité** (simplification des procédures, introduction de nouvelles technologies, etc.) des **structures de direction et de la formation** afin de réduire les coûts facturés à la clientèle pauvre. Les bailleurs de fonds devraient contribuer à l'élaboration d'outils et d'instruments standards de modélisation financière et de création de produits.
- **Prendre des risques raisonnés** au sujet d'institutions nouvelles mais **prometteuses** capables de toucher une clientèle potentielle importante. C'est aux bailleurs de fonds commerciaux du secteur privé qu'il revient de financer les institutions les mieux établies dotées de la capacité d'absorber les capitaux d'investissement offerts aux taux de marché.
- **Facturer les prêts accordés aux institutions financières à des taux commerciaux ou quasi-commerciaux** pour éviter de gêner les initiatives de mobilisation de dépôts ou autres sources locales de capitaux. Il peut arriver exceptionnellement de facturer un prêt à des taux préférentiels lorsqu'il s'agit de venir en aide à un établissement financier desservant des populations dispersées ou difficiles à atteindre, à condition que le taux utilisé par cet établissement lui permette de couvrir tous ses coûts.
- **Assortir les instruments de garantie** (par exemple les cautions accordées aux banques nationales qui en retour octroient des prêts aux institutions de microfinance) de mesures d'incitation visant à **forger des liens permanents** entre les parties. Le partage du risque avec la banque concernée est essentiel pour garantir que le montant de ressources consacré à la microfi-

¹⁹ Fin 2004, on constatait encore l'absence de cohérence et de clarté des indicateurs de résultats et d'impact à caractère social pour la microfinance (les indicateurs actuels se bornant à mesurer le montant des prêts ou de l'épargne par rapport au PIB). Un certain nombre d'initiatives ont été entreprises pour affiner ce concept et élaborer des indicateurs appropriés (l'annexe 2 contient des informations supplémentaires à ce sujet).

nance à moyen terme est supérieur au montant qui serait disponible sans garantie.²⁰

- Ne fournir de prêts ou de cautions de garantie que lorsque les institutions financières ne sont pas en mesure d'obtenir les capitaux appropriés auprès du marché local ou international de capitaux, ou pour remédier aux carences de financement à moyen ou à long terme (si, par exemple, il n'existe pas de fonds à moyen ou long terme sur le marché local).
- Éliminer progressivement les subventions et les prêts à taux préférentiels à mesure que les marchés de capitaux commerciaux (national et/ou international) et l'épargne locale deviennent des sources réelles de financement pour l'institution financière.
- Travailler à l'établissement de liens entre les différents types de prestataires de services financiers afin d'élargir la clientèle potentielle. Citons par exemple la collaboration entre les institutions financières formelles et différents types d'institutions financières de moindre taille, ou les liens forgés entre les institutions financières et les prestataires non financiers, tels que les commerçants et les fournisseurs de produits agricoles. Encourager les fusions et la consolidation dans les pays où le nombre des institutions financières est trop important par rapport à la demande existante.

AU NIVEAU MÉSO : APPUYER L'INFRASTRUCTURE DU SECTEUR

Le niveau méso concerne l'infrastructure d'ensemble du système financier. Cette infrastructure peut représenter une aide ou un obstacle à l'émergence des intermédiaires financiers. Lorsque les centrales de risques, les agences de notation, les établissements de crédit, les auditeurs, les systèmes de paiement et les autres services manquent de connaissances spécialisées, la capacité des institutions financières de détail à élargir leurs services à la clientèle des pauvres peut se retrouver très affaiblie. L'un des domaines émergents d'infrastructure est celui de l'accès aux marchés internationaux et locaux de capitaux : fonds d'investissement, émissions d'obligations, titrisation, etc.

Quelle que soit la nature de leur intervention, l'aide apportée par les bailleurs de fonds devrait accentuer l'actionnariat local afin de garantir la pérennité du service après le départ du donateur. Au niveau méso, l'action du bailleur de fonds devrait être d'offrir ces services au secteur de la microfinance, en s'efforçant d'intégrer celui-ci au système au lieu de le marginaliser. Le

²⁰ Une garantie de crédit est un instrument financier encourageant les institutions financières, notamment les banques commerciales, à accorder des prêts aux institutions, entreprises et personnes actives dans le secteur de la microfinance, si leur projet offre un réel potentiel de réussite alors qu'elles ne sont pas capables de fournir une caution suffisante ou ne peuvent pas justifier d'une expérience de crédit pour prouver leur solvabilité.

niveau méso est un domaine d'intervention relativement récent pour les bailleurs de fonds et il est caractérisé par un faible niveau d'expérience concrète et de directives.

Les connaissances acquises

- L'établissement de marchés pour les services auxiliaires et le partage des risques inhérents à ce type de marché sont essentiels pour la pérennité des institutions financières de détail.
- La majorité des institutions faitières (dénommées quelquefois institutions de deuxième rang ou institutions de gros) n'ont obtenu que des résultats décevants, la raison la plus courante étant qu'elles ont été établies dans des pays ne possédant pas un nombre suffisant d'institutions financières solides et capables d'absorber le financement des organisations faitières.²¹
- Les investissements auprès de l'infrastructure du secteur sont utiles à la plupart des institutions financières.
- La faiblesse des ressources institutionnelles et humaines représente l'un des obstacles essentiels à tous les niveaux (micro, méso et macro).
- Les associations d'institutions de microfinance au niveau national peuvent potentiellement aider au renforcement de la capacité des institutions de détail, et militer en faveur de la transparence et de réformes de l'environnement politique d'un pays spécifique.²²
- Il est essentiel que soient publiées des informations exactes, standardisées et comparables sur les résultats financiers des établissements de détail 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.²³
- Les progrès technologiques sont cruciaux pour augmenter le niveau des connaissances au sujet du marché et pour générer des investissements entraînant une réduction des coûts de transaction.
- Il peut être nécessaire de prolonger certaines subventions destinées à l'infrastructure financière, particulièrement celles qui stimulent clairement le développement des marchés de services auxiliaires ou celles qui sont considérées comme des biens publics (mise en place de réseaux nationaux et régionaux ou programmes d'action-recherche).

²¹ Les institutions faitières sont des mécanismes de gros acheminant des capitaux, assortis ou non de la prestation de services auxiliaires, aux institutions de microfinance de détail présentes dans un pays ou un marché intégré spécifique.

²² Les associations d'institutions de microfinance, d'envergure nationale ou régionale, sont des associations dont les membres sont des institutions de microfinance intervenant sur des marchés similaires.

²³ Le CGAP a publié en 2003 une définition des indicateurs de performance financière appropriés dans « Directives concertées pour la microfinance : Définitions de certains termes, ratios et retraitements financiers dans le domaine de la microfinance ». Washington, D.C. : Directives concertées du CGAP.

- La publication des informations, le respect des obligations contractuelles et la sécurité des transactions sont nécessaires pour inspirer confiance et permettre d'augmenter le nombre et l'importance des transactions financières.

Guide opérationnel

- **Respecter les standards du « Livre bleu » au sujet des services de soutien aux entreprises** lors des initiatives d'appui aux prestataires de services du secteur privé visant à stimuler la croissance du marché, ainsi que les directives du CGAP dans la publication « *Directives concertées pour la microfinance : Définitions de certains termes, ratios et retraitements financiers dans le domaine de la microfinance* » en œuvrant pour le respect de la transparence et du niveau de qualité des flux d'informations.²⁴
- **Collaborer avec les prestataires de services en place**, y compris les organismes « classiques », aux niveaux national, régional et mondial et les aider à renforcer leur capacité à offrir des services conçus en fonction des impératifs de la demande et du marché. Éviter de créer des structures de soutien distinctes ne correspondant pas aux activités existant au niveau du détail.
- **Assurer le financement ou la création d'institutions faitières** nécessite une analyse financière et opérationnelle rigoureuse de ces organisations et des bénéficiaires potentiels, une stratégie bien ancrée, l'indépendance politique et des modalités de décaissement fondées sur les résultats et obéissant aussi peu que possible aux pressions qui pourraient conduire à distribuer des fonds sans analyse préalable. Avant de décider de soutenir une institution faitière, les bailleurs de fonds devraient s'assurer que la capacité des prestataires de détail est suffisante pour absorber les fonds considérés.
- **Envisager de fournir une assistance technique en faveur du développement organisationnel et institutionnel**, ainsi qu'en faveur de la mise au point de produits pour les prestataires de services au niveau méso.
- **Soutenir la recherche et le développement technologiques utilisables** pour les centres de services, les mécanismes de transfert et de paiement, les centrales de risques, etc. Éviter de réinventer des logiciels existant déjà. Collaborer plutôt à la mise en place de standards de gestion des informations.
- **Comblent les carences en ressources humaines** au moyen de programmes de formation, de la publication des standards et de la collaboration tech-

²⁴ Les Services d'appui financier et non financier aux entreprises désignent toute une gamme de services utilisés par les entrepreneurs pour gérer leurs activités de façon plus efficace et les augmenter. Le Comité des Bailleurs de fonds pour le développement des petites entreprises a publié en 2001 le Livre bleu, « *Les services aux petites entreprises : recommandations à l'attention des bailleurs de fonds* », destiné aux bailleurs de fonds désirant apporter un soutien aux prestataires du secteur privé dans le but de stimuler le marché.

nologique. Dans un souci de protection de la capacité à long terme, les bailleurs de fonds devraient également œuvrer en faveur de l'intégration de cours de microfinance à l'intérieur du cursus d'enseignement.

- **Soutenir les réseaux internationaux et les associations nationales** afin de renforcer la capacité et de permettre une représentation des diverses institutions financières, tout en assurant la dissémination de connaissances portant sur la microfinance. Utiliser les mêmes modalités rigoureuses d'évaluation et de subordination du financement aux résultats que celles utilisées pour les institutions financières de détail. Toutes les initiatives de financement devraient apporter la preuve de la satisfaction des membres du réseau quant aux services fournis (partage des coûts ou autres moyens de soutien des services du réseau).
- **Encourager le financement des réseaux ou des programmes mondiaux ou régionaux** qui correspondent à plusieurs niveaux du système financier (micro, méso, macro). Encourager des liens entre ces réseaux et les autres associations au niveau national, mais éviter de nuire au développement des réseaux et des associations présents au niveau national.
- **Élaborer des indicateurs de performance** afin d'évaluer les résultats et l'impact des prestataires de services au niveau méso.
- **Stimuler l'adoption des standards financiers en travaillant à la standardisation des rapports et des audits.**

AU NIVEAU MACRO : ENCOURAGER LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT POLITIQUE PROPICE ET INCITER LES POUVOIRS PUBLICS À ADOPTER UN RÔLE APPROPRIÉ

Dans le passé, les gouvernements ont utilisé les mécanismes de crédit comme outils de transfert de ressources à des populations ciblées spécifiques. Ce type de programme continue à exister et bénéficie souvent du soutien de bailleurs de fonds. En raison de l'impact défavorable de la plupart de ces initiatives (faible taux de remboursement et création d'un climat de crédit délétère, épuisement des fonds disponibles, détournement des prêts à taux préférentiel en faveur des segments de population non pauvres, etc.) de nombreux bailleurs de fonds et experts recommandent que les gouvernements nationaux cessent toute activité dans la microfinance. Cette approche n'a pas toujours obtenu le résultat escompté, dans la mesure où certaines initiatives des pouvoirs publics continuent de nuire aux marchés de la microfinance.

Il devient clair cependant que les pouvoirs publics peuvent réellement jouer un rôle positif dans la mise en place de systèmes financiers efficaces pour les pauvres. Ils sont en effet les seuls à pouvoir assurer un environnement propice stimulant la concurrence au sein d'un vaste groupe de prestataires de ser-

vices financiers, tout en pourvoyant à la protection des consommateurs contre les pratiques abusives ou frauduleuses. Les pouvoirs publics sont les partenaires principaux d'un grand nombre de bailleurs de fonds et jouent un rôle similaire à celui des bailleurs de fond dans le développement de systèmes financiers. Par conséquent, et particulièrement aux niveaux micro et méso, ils sont également concernés par ce guide des bonnes pratiques. Il est donc essentiel que le soutien des bailleurs de fonds au niveau macro reflète les besoins réels des institutions financières de détail et de leur clientèle.

Les connaissances acquises

- Le rôle principal des pouvoirs publics est de stimuler, et non d'offrir, la prestation de services financiers.
- La contribution la plus importante que puissent fournir les pouvoirs publics est la stabilité macro-économique.
- 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, et diminue donc l'offre de crédit.
- En général, les programmes de crédit étatiques 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 établissements fournissant des services financiers aux pauvres. Les organisations faîtières de financement soumises au contrôle d'un gouvernement ont rarement de bons résultats.
- Dans certaines situations particulières, comme un effondrement du marché auquel le système financier ne peut remédier à lui seul, il peut être acceptable de faire appel à un financement public d'établissements de microfinance bien établis et indépendants, si toute autre forme de financement est absente. Dans ce cas, il est nécessaire d'encadrer clairement ces initiatives pour protéger la prestation de services financiers des considérations politiques.
- Il incombe aux gouvernements de garantir que les systèmes juridiques et de supervision assurent le soutien et le renforcement d'une gamme d'organisations financières, notamment au niveau de la réglementation prudentielle des établissements financiers recevant l'épargne publique.
- Pour les bailleurs de fonds, le travail au niveau politique requiert un personnel ayant une capacité technique spécialisée et une expérience opérationnelle. Les changements dans les politiques, particulièrement les réformes juridiques, ont un effet à plus long terme que les autres niveaux d'intervention. Elles sont souvent irréversibles et ont un impact sur l'intégrité du secteur (pour le meilleur et pour le pire).

Guide opérationnel

- **Encourager la déréglementation des taux d'intérêt** par des initiatives d'informations et d'action auprès des responsables, aussi bien directement qu'en collaborant avec les réseaux d'intervenants. Présenter des méthodes innovantes de protection des consommateurs : transparence de la tarification des prêts à la clientèle, éducation des consommateurs et mécanismes de recours pour les consommateurs.
- **Utiliser les cadres politiques et de dialogue en place** (PRSP, réforme du secteur financier) pour militer en faveur du caractère légitime de systèmes financiers inclusifs.
- **Ne pas encourager la prestation directe de services financiers par le gouvernement** tel que les quotas de portefeuille imposés par l'État, les crédits dirigés, le cautionnement de prêt ou les subventions opérationnelles.²⁵ Dans certains cas, une exception peut être faite pour que les pouvoirs publics fournissent un financement, une subvention ou un cautionnement de prêt à des établissements financiers bien gérés qui ne sont pas en mesure d'obtenir des capitaux suffisants sur les marchés locaux, tout particulièrement s'ils desservent des populations difficiles à atteindre.
- **Apporter un soutien direct aux institutions financières plutôt qu'un soutien par le biais d'instances gouvernementales.** Lorsque cela s'avère impossible, comme dans le cas des banques de développement multilatérales, vérifier la présence de procédures et de contrôles appropriés pour minimiser l'ingérence politique et imposer la conformité aux principes de bonnes pratiques figurant dans le présent guide.
- Encourager l'adaptation des cadres politiques et juridiques de façon à **réduire les barrières à l'entrée**, ce qui stimule la concurrence et, à long terme, a un impact positif sur la qualité des services offerts à la clientèle pauvre. La réglementation ne devrait pas restreindre l'entrée sur le marché et le développement du secteur en imposant, par exemple, une structure juridique unique à tous les prestataires de microfinance autorisés.
- **Aider les pouvoirs publics à ajuster les cadres de réglementation et de supervision sans pousser à l'adoption d'une législation hâtive ou répressive** (« ne pas se hâter de réglementer »). 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 ladite règle et qu'il existe déjà une capacité de supervision.

²⁵ Les quotas de portefeuille sont des contraintes selon lesquelles les pouvoirs publics imposent aux banques d'investir ou de prêter un montant ou un pourcentage spécifié de leurs actifs auprès de projets à caractère social ; les crédits dirigés sont des fonds publics d'aide ciblant des groupes spécifiques (agriculteurs, femmes, etc.) par le biais de prêts ou de cautions, le plus souvent à des taux préférentiels.

- Lorsque les institutions non bancaires comme les ONG ne peuvent avoir d'activité de prêt sans autorisation préalable explicite, œuvrer en faveur d'une modification de la réglementation permettant aux institutions dont l'activité se limite à l'octroi de prêts de le faire sans permis ni contrôle des autorités prudentielles.
- Travailler à renforcer la capacité des fonctionnaires essentiels dans les ministères des finances et les banques centrales (notamment en ce qui concerne la capacité de supervision). En outre, faire intervenir les membres du parlement sur des points fondamentaux (tarification permettant de couvrir les coûts) afin d'influencer la prise de décision politique.
- Encourager l'amélioration des cadres juridiques en ce qui concerne les collatéraux, la fiscalité et l'enregistrement de manière transparente et contrôlable.
- Œuvrer de la compilation de statistiques socio-économiques par les pouvoirs publics ou d'autres instances appropriées de façon à faciliter les études de marché effectuées par les institutions financières.

SECTION IV.

VEILLER A L'EFFICACITE DES BAILLEURS DE FONDS

L'efficacité dépend de la capacité des bailleurs de fonds à satisfaire les besoins des différents intervenants présents au sein du secteur financier, et cela conformément aux impératifs de la demande et dans un souci de collaboration, tout en évitant de submerger de fonds les initiatives du secteur privé ou de provoquer une distorsion des marchés. Quel que soit le pays considéré, cela signifie qu'il ne faut procéder qu'après avoir obtenu une vision claire des initiatives en-cours afin d'éviter toute redondance ou contradiction avec les efforts d'autres intervenants. Cela signifie également qu'il convient d'identifier et de tirer parti des avantages comparés de chaque organisme et de collaborer avec ceux qui offrent des expertises complémentaires.

LES FACTEURS D'EFFICACITÉ

Les Revues croisées bailleurs de fonds de la microfinance réalisées entre mai 2002 et novembre 2003 ont analysé le fonctionnement de 17 organisations bilatérales et multilatérales et ont permis de définir cinq facteurs clés de l'efficacité des bailleurs de fonds : (1) cohérence et clarté de la stratégie, (2) compétence technique du personnel, (3) responsabilité vis-à-vis des résultats, (4) gestion appropriée des connaissances et (5) outils d'intervention appropriés. Ces éléments ont contribué à façonner pour chaque organisme sa capacité à appliquer les bonnes pratiques à ses opérations de microfinance, maximisant par conséquent, son impact sur les conditions de vie des pauvres. Un niveau de performance minimum s'avère nécessaire pour chacun de ces facteurs pour assurer l'efficacité des bailleurs de fonds en microfinance et, selon toute probabilité, dans les autres domaines de développement.

- **Cohérence et clarté de la stratégie.** La cohérence de la vision de la microfinance démontrée par un organisme, ainsi que la relation entre cette vision et les standards concertés de bonnes pratiques, ont un effet sur la qualité de mise en place et les résultats de leurs programmes. Il ne suffit pas de disposer de principes bien établis pour assurer l'efficacité d'un organisme : il est nécessaire que la direction et le personnel internalisent ces principes.

- **Compétence technique du personnel.** Un personnel doté d'une expertise technique prouvée dans la domaine de la microfinance est une condition préalable à la qualité des opérations de microfinance. Une stratégie très utilisée consiste à établir des pôles d'expertise technique (personnes ou équipes d'experts techniques) qui puissent accentuer la diffusion des bonnes pratiques parmi leurs collègues non spécialistes au siège ou sur le terrain. Les membres du personnel qui ne sont pas spécialistes de la microfinance et qui travaillent au sein de programmes de microfinance devraient posséder des connaissances techniques de base.
- **Responsabilité vis-à-vis des résultats.** La transparence au sujet des résultats des programmes de microfinance est un facteur essentiel de l'efficacité de l'aide. Les organismes doivent disposer d'informations exactes pour pouvoir formuler des décisions correctes au sujet du maintien, de la prolongation, de la résiliation ou de la répétition d'un programme. Selon la stratégie et la mission d'un organisme donateur, la responsabilisation comprend une évaluation détaillée des résultats sur le plan financier et social de son portefeuille de microfinance, et ce, de manière régulière.
- **Gestion appropriée des connaissances.** Lorsque la gestion des connaissances permet aux organismes de s'instruire à partir de leur propre expérience et de celle des autres, elle peut être un important facteur d'efficacité. L'augmentation du financement accordé à la génération et à la diffusion des connaissances peut avoir un impact important sur l'efficacité de l'aide et devrait être incorporée aux projets et programmes individuels.
- **Une gamme d'instruments appropriés.** Selon l'expertise et la stratégie d'un organisme considéré, les bailleurs de fonds devraient opérer de façon souple à l'aide d'une gamme étendue d'instruments de financement et travailler directement avec les intervenants du secteur privé. Un grand nombre d'organismes ont conscience du fait que le recours aux composantes de crédit (ou lignes de crédit, fonds renouvelables et fonds d'intervention pour le développement local) dans le cadre de vastes projets pluri-sectoriels n'obtient pas les résultats escomptés et qu'il convient de les éviter. Lorsqu'elles sont vraiment inévitables, ces composantes devraient au moins être encadrées par la mise en œuvre de bonnes pratiques (séparation claire des composantes afférentes aux subventions et autres types d'assistance). Les bailleurs de fonds devraient collaborer dans le cadre des initiatives gouvernementales en faveur du développement du secteur financier, en s'efforçant de rendre l'aide plus harmonisée et mieux gérable pour les ministères, les services, les banques et la société civile.

AVANTAGE COMPARATIF, HARMONISATION ET COLLABORATION

La mise en place de systèmes financiers propices aux pauvres — lesquels représentent la majorité de la population mondiale — semble une tâche surhumaine. Les bailleurs de fonds se doivent absolument de travailler avec des catégories différentes d'intermédiaires financiers au niveau micro (banques, coopératives, réseaux postaux), d'élaborer l'infrastructure de l'industrie au niveau méso et d'entreprendre un dialogue stratégique avec les pouvoirs publics et autres intervenants au niveau macro. Tous les organismes ne sont pourtant pas capables, ni tenus, d'œuvrer à tous les niveaux.

Les bailleurs de fonds devraient identifier leur avantage comparatif en termes de promotion des services financiers destinés aux pauvres. En fait, les bailleurs de fonds les plus avancés dans la microfinance prennent toujours plus conscience de la nécessité de faire correspondre leurs activités à leurs atouts. En association avec d'autres considérations spécifiques aux organismes, les cinq facteurs d'efficacité peuvent guider les initiatives d'un donateur dans le contexte d'un pays donné et/ou le type d'intervention. Par exemple, la décentralisation de la prise de décision et de l'expertise technique est un facteur de réussite important pour les opérations de microfinance qui exigent un dialogue et un support technique constants, particulièrement en ce qui concerne le travail auprès des gouvernements. De la même manière, une présence durable et réussie dans un pays ou une région particulière peut se révéler un facteur de crédibilité essentiel et doter un organisme d'un avantage comparatif au niveau local. Différents scénarios possibles pour les bailleurs de fonds sont : **expansion** de la microfinance pour en faire une priorité stratégique, **consolidation** du volume actuel du financement consacré à la microfinance, **décision de déléguer** toute activité directe en microfinance ou **abandon progressif et complet** des opérations de microfinance.

À mesure que les bailleurs de fonds identifient leurs avantages comparatifs respectifs, ils peuvent s'appuyer mutuellement sur les atouts de chacun d'entre eux et former des alliances afin d'harmoniser leur approche collective. Une telle collaboration peut déboucher sur une application plus cohérente des standards de bonnes pratiques, sur une augmentation de la gamme des instruments de financement et des partenaires et sur une réduction des coûts de transaction facturés aux partenaires, aux bailleurs de fonds et aux pouvoirs publics. L'union fait la force et les bailleurs de fonds peuvent obtenir des résultats bien supérieurs en agissant collectivement.

Les options de collaboration forment un vaste éventail. À une extrémité, les donateurs individuels peuvent convenir d'une stratégie commune pour travailler dans un pays donné. Chaque organisme peut ensuite collaborer avec certains intervenants spécifiques du système financier en fonction de ses propres atouts. À l'autre extrémité, les donateurs peuvent mettre leurs ressources en commun et décider de collaborer pour harmoniser les procédures et l'expression de leurs programmes. La collaboration n'est pas restreinte aux bailleurs de fonds mais s'avère également nécessaire entre tous les interve-

nants. Quel que soit le modèle choisi, l'expérience préliminaire suggère que les clés de la réussite et d'une collaboration approfondie se trouvent au sein d'une vision clairement articulée et partagée par tous les bailleurs de fonds. Il est espéré que ce guide aidera les bailleurs de fonds à progresser vers la mise en œuvre de cette vision partagée, au niveau international aussi bien que national.

QUESTIONS D'ACTUALITÉ

Les bailleurs de fonds et les autres acteurs de la microfinance ont beaucoup appris depuis quelques décennies au sujet des meilleurs moyens de stimuler l'émergence de systèmes financiers inclusifs. Il reste cependant de nombreuses questions d'importance fondamentale :

- comment élargir la finance en milieu rural (et particulièrement dans le milieu agricole) dans les régions peu densément peuplées?
- comment développer des services tels que la micro-assurance, la location-bail et les transferts à l'intention de la clientèle pauvre?
- comment améliorer l'évaluation et le suivi des résultats sur le plan social?
- comment définir les limites d'une microfinance pérenne et dans quelles situations d'autres interventions, notamment les subventions, peuvent-elles s'avérer plus appropriées?
- comment élaborer des stratégies réutilisables visant à débloquer les marchés de capitaux au niveau national pour la microfinance?
- comment identifier le rôle des bailleurs de fonds au regard des fonds d'investissement et des fonds de prêt internationaux?
- comment trouver des manières rentables et durables d'associer les services de développement non financiers aux services financiers?

Il est particulièrement difficile pour les bailleurs de fonds d'intervenir dans ces domaines. Il serait toutefois erroné de prendre l'innovation dans ces domaines et dans d'autres domaines d'actualité comme prétexte pour justifier le financement de projets non conformes au Guide des bonnes pratiques. Un grand nombre d'institutions financières, de réseaux de soutien et d'autres intervenants parviennent à innover dans ces domaines. Les auteurs espèrent que ces directives à l'intention des bailleurs de fonds dans ces domaines et d'autres peuvent faire l'objet de révisions permanentes et refléter les conclusions les plus récentes des experts.

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISES

Approches sectorielles élargies (SWAp) montages financiers aux termes desquels l'intégralité du soutien imposé destiné à un secteur (enseignement, santé, agriculture) est consacré à un seul programme de dépenses publiques, caractérisé par une forte participation des pouvoirs publics au processus de développement.

Association de microfinance (AMF) Association, d'implantation nationale ou régionale, dont les membres sont des institutions de microfinance intervenant sur des marchés similaires.

Baillleur de fonds Dans les présentes directives, le terme « baillleur de fonds » s'applique à toute une gamme de partenaires œuvrant dans le développement international, notamment les donateurs bilatéraux, et les fondations et banques de développement multilatérales. Les directives peuvent également être appliquées par de nombreux autres organismes assurant le financement, la conception ou la gestion de programmes de microfinance pour le compte de bailleurs de fonds : organisations non-gouvernementales internationales (ONG), groupes de gestion de projet (GPP), organisations faitières, investisseurs à dimension sociale ou commerciale.

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 de participation faisant appel aux intervenants au niveau national aussi bien que des partenaires extérieurs de développement, 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 et ayant pour objet la promotion d'une croissance solide et la réduction de la pauvreté, ainsi que les besoins en financement extérieurs et les principales sources de financement.

Centrale de risques Un service d'archivage ou une banque de données conservant des données au sujet des consommateurs, notamment les données démographiques, des statistiques de paiement au sujet de différents types de crédits et des données concernant les impayés.

Composantes de crédit Quelquefois dénommées lignes de crédit, fonds rotatifs et fonds d'intervention pour le développement local, les composantes de

crédit représentent une source de financement pour les grands projets des bailleurs de fonds (agriculture, éducation, santé, etc.) et comprennent aussi bien les lignes de crédit importantes que des fonds rotatifs de faible montant. Ce type de crédit cible souvent un groupe spécifique de personnes et vise à permettre l'acquisition de fournitures ou à modifier un comportement.

Crédit dirigé Un crédit qui se compose de fonds publics d'aide ciblant des groupes spécifiques (agriculteurs, femmes, etc.) par le biais de prêts ou de cautions, le plus souvent à des taux préférentiels.

Pérennité La pérennité en microfinance consiste à pouvoir couvrir les coûts opérationnels et financiers de la prestation de services financiers sur une base permanente, et sans l'aide de bailleurs de fonds ou de subventions des pouvoirs publics.

Établissement financier Toute institution (publique ou privée) recueillant des fonds (du public, de bailleurs de fonds ou d'autres établissements) pour les investir en actifs financiers tels que des prêts, des obligations ou des dépôts et non en biens matériels.

Garantie/instrument de garantie Une garantie de crédit est un instrument financier encourageant les institutions financières, notamment les banques commerciales, à accorder des prêts aux institutions, entreprises et personnes actives dans le secteur de la microfinance, si leur projet offre un réel potentiel de réussite alors qu'elles ne sont pas capables de fournir une caution suffisante ou ne peuvent pas justifier d'une expérience de crédit pour prouver leur solvabilité. Une garantie absorbe un pourcentage spécifié de toutes les pertes qui pourraient se produire. Le cautionnement de prêt concerne les personnes et les entreprises et tend à être plus approprié pour les petites et moyennes sociétés que pour les micro-entreprises.

Infrastructure du secteur L'infrastructure de l'industrie d'un système financier comprend les responsables d'audits de qualité, les agences de notation des établissements de crédit, les réseaux professionnels, les associations professionnelles, les centrales de risques, les systèmes de transfert de fonds et de paiement, les prestataires de services informatiques et techniques. Tous ces intervenants forment, aux termes du présent document, le « niveau méso ».

Institution de microfinance (IMF) Institution financière axée sur la prestation de services de microfinance. Les IMF comprennent des établissements de type varié, qu'ils soient officiels (banques), semi-officiels (coopératives, ONG, banques d'épargne de village) ou informels (groupes d'épargne et de crédit).

Institution faitière Mécanisme de gros acheminant des capitaux, assortis ou non de la prestation de services auxiliaires, aux institutions de microfinance de détail présentes dans un pays ou un marché intégré spécifique.

Intervenant national L'éventail de partenaires avec lesquels collaborent les bailleurs de fonds au niveau national, comprenant les pouvoirs publics, le secteur privé et la société civile.

Livre bleu Publication (2001) du Comité des donateurs pour le développement des petites entreprises, intitulé : « *Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention* », à l'usage des bailleurs de fonds apportant une assistance aux prestataires de services du secteur privé et visant à stimuler la croissance du marché. Voir la section « *Donor Committee and Donor Committee Directives* » du site Internet www.bdsknowledge.org.²⁶

Livre rose « Livre rose » est le terme utilisé généralement pour désigner les directives existantes à l'intention des bailleurs de fonds de la microfinance, « *Guiding Principles for Selecting and Supporting Intermediaires* », une publication (1995) du Comité des donateurs pour le développement des petites entreprises et le Groupe de travail des bailleurs de fonds pour le développement du secteur financier.

Niveaux micro, méso, macro Les trois niveaux d'un système financier : établissements financiers de détail et autres prestataires de services financiers (niveau micro), infrastructure financière de l'industrie (niveau méso), et environnement politique (niveau macro).

ONG (organisation non gouvernementale) Organisme à but non lucratif qui n'est pas affilié à un gouvernement, consacré à la gestion des ressources et à la mise en œuvre de projets à objets sociaux.

Partenaire de développement international Dans ce guide, le terme « partenaire de développement international » regroupe tous les organismes multilatéraux et bilatéraux (banques de développement, fondations et autres institutions) assurant le financement ou la gestion de programmes de microfinance (ONG, GPP, organisations faitières et investisseurs à dimension sociale ou commerciale, etc.).

Pauvre Dans le présent document, le terme « pauvre » désigne toute personne exclue de l'accès aux services financiers et qui pourrait bénéficier de leur utilisation.

Personne démunie Dans le présent document, le terme « démunie » décrit les personnes que leur pauvreté empêche d'utiliser efficacement les services financiers et qui ont besoin de plusieurs sortes d'aide au développement (protection sociale, aide alimentaire, aide à l'emploi).

Programmes d'évaluation du secteur financier (FSAP) Les FSAP sont des évaluations communes du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale introduites en mai 1999 et visant à renforcer la solidité des systèmes financiers des pays membres du FMI. Le programme, qui bénéficie de l'expertise des personnels de nombreux organismes nationaux et autorités de réglementation, 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,

²⁶ À ne pas confondre avec le « Livre Bleu » en train d'être rédigé par UNCDF et UNDESA.

d'étudier les besoins du secteur en termes de développement et d'assistance technique et d'aider à cerner les domaines d'intervention en matière de stratégie décisionnelle.

Quota de portefeuille Contrainte selon laquelle les pouvoirs publics imposent aux banques d'investir ou de prêter un montant ou un pourcentage spécifié de leurs actifs auprès de projets à caractère sociaux.

Réseau Un réseau de microfinance est un groupe d'institutions (à dimension généralement internationale ou régionale) le plus souvent regroupé autour d'un réseau organisationnel de soutien ayant pour objet la création de nouveaux établissements, l'élaboration de standards, l'octroi de fonds en gros, la prestation de services techniques, la mise en pratique de la gestion de connaissances et/ou des initiatives de réforme de l'environnement politique.

Services de soutien aux entreprises (BDS) Une gamme étendue de services utilisés par les entrepreneurs et conçus pour les aider à opérer leurs activités plus efficacement et à les accroître.

Système financier inclusif Désigne l'intégration de la microfinance à l'intérieur des systèmes financiers formels pour garantir à un vaste nombre de pauvres un accès permanent aux services financiers. Cette offre de toutes les catégories de services financiers de la part d'un éventail important d'établissements passe par l'élargissement du système à chacun de trois niveaux : micro (établissements financiers au détail et autres prestataires), méso (infrastructure financière) et macro (environnement politique propice).

ANNEXE 1. RESSOURCES SUPPLEMENTAIRES

La présente annexe propose des documents et autres ressources afférents aux points principaux du présent guide.

POINTS GÉNÉRAUX

Comité des donateurs pour le développement des petites entreprises et Groupe de travail des bailleurs de fonds pour le développement du secteur financier (1995) : « *Micro and Small Enterprise Finance: Guiding Principles for Selecting and Supporting Intermédiaires* » (le « Livre rose »). Banque mondiale, Washington, DC.

Comité des donateurs pour le développement des petites entreprises (2001). « *Guiding Principles for Donor Intervention* ». Banque mondiale. Washington DC.

CGAP. 2002-2004. *Notes d'information du CGAP en Microfinance à l'intention des bailleurs de fonds*. Washington, DC: CGAP.

———. *Étude de cas de bailleurs de fonds en microfinance*. (Washington, DC: CGAP, 2002-2004).

———. *Stratégie du CGAP : Phase III, 2003-2008*. (Washington, DC: CGAP, 2003)

———. *Définitions de certains termes, ratios et retraitements financiers dans le domaine de la microfinance*. Directives concertées pour la microfinance. (Washington, DC: CGAP, 2003).

———. Donor Information Resource Center (DIRECT), www.cgap.org/direct. Centre de ressources en ligne offrant des informations faciles à utiliser au sujet des bonnes pratiques en microfinance à l'intention du personnel des bailleurs de fonds. Contient une gamme étendue de produits d'information traitant des points essentiels de la microfinance, notamment : (1) Notes d'informations sur deux pages ; (2) Présentations PowerPoint (15 minutes) et notes à l'usage du présentateur ; (3) Modules de formation (3 heures) ; (4) Études de cas et (5) liens vers d'autres ressources. Des références croisées et un index facilitent les recherches.

———. The Microfinance Gateway, www.microfinancegateway.org. The Microfinance Gateway est une source très complète d'informations au sujet de la microfinance. Elle liste les publications du CGAP et d'autres organisations traitant de microfinance, accompagnées d'abrégiés et de conseils de lecture pour certains, et contient

des glossaires de termes et un calendrier des manifestations à venir. Offre également des liens en direction de praticiens, d'experts-conseil, d'institutions de recherche et de financement, de revues et de publications.

Helms, B. et A. Latortue. : « *Elements of Donor Effectiveness in Microfinance: Policy Implications. Aid Effectiveness Initiative* ». CGAP (Washington, DC., 2004)

Clark, Heather et Blaine Stephens : « *Microfinance Distance-Learning Course* ». (Livre d'exercice et cédéroms interactifs.) New York: Fonds d'équipement des Nations Unies (2002).

Duflos, Eric, Brigit Helms, Alexia Latortue, and Hannah Siedek. « *Global Results: Analysis and Lessons* ». CGAP Aid Effectiveness Initiative. Washington, DC: CGAP, 2004.

Ledgerwood, Joanna : « *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective* ». Washington, DC: Banque mondiale (1998).

Robinson, M. : « *Microfinance Revolution* ». 3 volumes. Washington, DC : Banque mondiale et The Open Society Institute, 2001.

Vol. 1. « *Sustainable Finance for the Poor* » (2001)

Vol. 2. « *Lessons from Indonesia* » (2002)

Vol. 3. « *The Emerging Industry* » (à paraître 2005)

Rosenberg, Richard : « *Mesurer des taux d'impayés en microfinance : Les ratios peuvent être dangereux pour votre santé* ». *Étude spéciale du CGAP*, n° 3. (Washington, D.C. : juin 1998 ; traduction : décembre 1998).

SEEP Network : « *Measuring Performance of Microfinance Institutions: A Framework for Reporting, Analysis and Monitoring (version préliminaire)* ». Washington, DC: SEEP (2004), www.seepnetwork.org.

Comprendre les besoins de la clientèle pauvre

CGAP, Working Group on Microinsurance : « *Preliminary Donor Guidelines for Supporting Microinsurance* ». CGAP (Washington, DC. :2003).

Hirschland, M. : « *Developing Deposit Services for the Poor: Preliminary Guidelines for Donors* ». CGAP, (Washington, DC., 2002).

Littlefield, Elizabeth, Jonathan Morduch et Syed Hashemi Mesbahuddin : « *Is Microfinance an Effective Strategy to Reach the Millennium Development Goals?* » *Note focus du CGAP*, n° 24 (janvier 2003).

MicroSave-Africa. Site internet : www.microsave.org. Le site internet de *MicroSave-Africa*, une initiative parrainée par DFID, UNDP et le CGAP, liste plusieurs documents d'intérêt : études sur le terrain, articles et documents de synthèse, de même que des liens en direction d'autres publications, à la section « programme d'étude ».

Simānowitz, Anton. 2001. Review of Impact Assessment Tools. Imp-Act. Brighton, UK, <http://www.ids.ac.uk/impact/publications/guidelines/GL2ToolsReview.doc>

USAID (U.S. Agency for International Development). « *Assessing the Impact of Microenterprise (AIMS) project* », www.usaidmicro.org/pubs/aims. Ce projet a donné lieu à une grande quantité de recherche et de publications sur l'impact des projets de microfinance, y compris des travaux académiques approfondis de mesure d'impact et des outils, pratiques et d'un coût abordable, de suivi et de mesure de l'impact des programmes.

AU NIVEAU MICRO : CRÉATION ET RENFORCEMENT D'ÉTABLISSÉMENTS DE DÉTAIL VIABLES ET EFFICACES

CGAP : « *Cadre d'évaluation des institutions de microfinance* ». *Outils techniques du CGAP*, n° 4 (juillet). (Washington, D.C., 1999).

Charkham, Jonathan, CBE. : « *Guidance for the Directors of Banks* ». Global Corporate Governance Forum. Focus 2, , D.C.: Banque européenne pour la reconstruction et le développement/Banque mondiale. (Washington, D.C., 2004).

Duval, Ann : « *Donor Collaboration and Transparency: Standardized Donor Reporting in Uganda* ». *CGAP DIRECT Donor Good Practice Case Study*, n° 7 (juillet 2003), www.cgap.org/direct/docs/case_studies/cs_07.php.

Rosenberg, Richard : « *Mesurer des taux d'impayés en microfinance : Les ratios peuvent être dangereux pour votre santé* ». *Étude spéciale du CGAP*, n° 3. (Washington, D.C. : juin 1998 ; trad. décembre 1998).

Rosenberg, Richard, Patricia Mwangi, Robert Peck Christen et Mohamed Nasr : « *Directives pour l'établissement des états financiers* ». 2e édition. Directives conçues pour la microfinance. (Washington, DC: CGAP, 2003)

Outils de suivi des résultats des IMF :

Richardson, D.C. : « *PEARLS Monitoring System* ». Wisconsin, USA : le Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit (WOCCU), 2002.

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

SPEED-USAID : « *MFI Performance Monitoring Tool* ». (cédérom.) Version 1.04. Kampala, Ouganda : SPEED-USAID, (2003).

Exemples of résultats sur le plan social:

CERISE. Site internet : www.cerise-microfinance.org. CERISE (Comité d'échanges, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit), est une plate-forme française d'organismes importants œuvrant pour la microfinance : IRAM (Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement, Paris), CIDR (Centre international de développement et de recherche), CIRAD (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement), GRET (Groupe de recherches et d'échanges technologiques).

Imp-Act. Site internet, www.imp-act.org. Imp-Act est un programme d'action-recherche d'une durée de trois ans, consacré à l'amélioration de la qualité des services de microfinance et à leur impact sur la pauvreté par le biais de l'élaboration de systèmes de mesure d'impact. Le programme Imp-Act s'est donné pour objectif de créer des analyses d'impact crédibles et utiles en s'appuyant sur les priorités et les missions des organisations de microfinance et de leurs clients. Le programme veut offrir à ces organismes les moyens de développer activement leurs propres systèmes de formation, dans un but de prise de décision interne raisonnée et de conformité aux contraintes des intervenants extérieurs.

SEEP. Working Group on Client Assessment (www.seepnetwork.org). Washington, DC. The SEEP Working Group on Client Assessment élabore des indicateurs concrets de mesure des résultats sur le plan social à l'intention des praticiens (institutions et réseaux financiers membres de l'organisation). Ces indicateurs s'incorporeront à un cadre plus général permettant de définir les objectifs et les avantages de la gestion des résultats sur le plan social et de définir des bonnes pratiques dans ce domaine, en accentuant aussi bien les processus que les résultats (autrement dit, la façon de réaliser une évaluation de client dans une perspective opérationnelle).

USAID et Center for Institutional Reform and the Informal Sector (IRIS), Département de Sciences économiques, Université du Maryland, College Park. Évaluation de la pauvreté, Site internet, www.povertytools.org. En 2003, le Parlement américain a modifié la loi sur les micro-entreprises (« Microenterprise for Self-Reliance Act ») imposant à l'U.S. Agency for International Development (USAID) de concevoir, essayer sur le terrain et certifier au moins deux outils d'évaluation du niveau de pauvreté de sa clientèle de micro-entreprises. L'USAID collabore avec l'IRIS Center de l'Université du Maryland pour tester des instruments sur le terrain, afin d'en évaluer l'exactitude et les conséquences pratiques d'utilisation. La finalisation de ces outils est attendue pour l'automne 2005.

NIVEAU MÉSO : SOUTENIR L'INFRASTRUCTURE DE L'INDUSTRIE

CGAP : « *Définitions de certains termes, ratios et retraitements financiers dans le domaine de la microfinance* ». *Directives concertées pour la microfinance*. (Washington, DC: CGAP, 2003 Août).

Comité des donateurs pour le développement des petites entreprises : « *Guiding Principles for Donor Intervention* » (le « Livre bleu »). Services de soutien aux petites entreprises, Banque mondiale (Washington, D.C., 2001)

Levy, F. : « *Apex Institutions in Microfinance* ». *Étude spéciale du CGAP*, n° 6 (Washington, D.C., novembre 2001).

SEEP : « *Recommendations on Donor Guidelines to Support Microfinance Associations* ». Préparé à l'intention de la German Agency for Technical Cooperation (GTZ). (Washington, DC: SEEP, 2004).

SEEP : « *Measuring Performance of Microfinance Institutions: A Framework for Reporting, Analysis and Monitoring (Draft)* » (Washington, DC: SEEP, 2004), www.seepnetwork.org.

Agences de notation et autres ressources

MicroRate : www.microrate.com

Microfinance Rating and Assessment Fund : www.ratingfund.org

PlanetRating : www.planetrating.com

ACCION : www.accion.org

Class & Asociados, SA : www.classrating.com

Standard and Poors Microfinance Ratings :

www.standardandpoors.com/LatinAmerica/Spanish/opinion/micro.html

Divers

MIX (Microfinance Information eXchange) www.themix.org. Site internet : www.mixmbb.org. Le MIX est un organisme à but non lucratif ayant pour mission d'apporter un soutien à la mise en place de l'infrastructure de marché de la microfinance en fournissant des outils de recherche de données, de benchmarking et de contrôle, ainsi que des services d'informations spécialisés. *The MicroBanking Bulletin* (MBB) est disponible sur son site internet.

Les Services de soutien aux entreprises (BDS). Site internet : www.bdsknowledge.org. Ce centre d'échange inter-agence fournit des informations sur les nouvelles pratiques afférentes à la transformation des marchés pour les rendre accessibles aux pauvres, tout particulièrement pour les services concernant les personnes travaillant dans la petite entreprise.

AU NIVEAU MACRO : CRÉER UN ENVIRONNEMENT POLITIQUE PROPICE ET ENCOURAGER UN RÔLE APPROPRIÉ POUR LE GOUVERNEMENT

Christen, Robert Peck et Richard Rosenberg : « *La course à la réglementation : Établissement de cadres juridiques pour la microfinance* ». Étude spéciale du CGAP, n° 4. (CGAP, Washington, D.C., avril 2000).

Christen, Robert Peck, Timothy R. Lyman et Richard Rosenberg : « *Guiding Principles on Regulation and Supervision in Microfinance* ». Directives concertées pour la microfinance. (Washington, DC: CGAP, 2003).

Helms, Brigit et Xavier Reille : « *Interest Rate Ceilings and Microfinance: The Story so Far* ». Étude spéciale du CGAP, n° 9 (Washington, DC: CGAP, septembre 2004).

ANNEXE 2.

INDICATEURS DE PERFORMANCE MINIMUM POUR LES INSTITUTIONS FINANCIERES AU DETAIL²⁷

Le personnel des bailleurs de fonds responsable de la conception et du contrôle des projets de microfinance devrait au minimum mesurer la performance des institutions de microfinance dont ils assurent le financement dans cinq domaines fondamentaux.

Les indicateurs de ces cinq domaines ne saisissent pas tous les aspects appropriés de la performance d'une IMF. La plupart des donateurs, et certainement tous les dirigeants d'IMF, voudront disposer d'une liste plus détaillée d'indicateurs. Par ailleurs, certains volets opérationnels importants, telles que la qualité de la gestion, ne peuvent tout simplement pas être quantifiés. Les cinq domaines de performance indiqués ci-dessus représentent donc un minimum et devraient :

- être incorporés à tous les projets au stade de la conception (publication des résultats passés de toutes les institutions participantes et vérification que des mécanismes permettront de mesurer ces indicateurs pour les projets suivants)
- être incorporés à tous les processus de sélection et d'évaluation des institutions existantes
- être publiés et vérifiés lors de la phase de mise en oeuvre

²⁷ Pour calculer les différents indicateurs figurant au sein de cette annexe, on pourra consulter les publications du CGAP en 2003, « *Definitions of Selected Financial Terms* » ; du SEEP en 2004, « *Measuring Performance of Microfinance Institutions* » et, pour les ratios de recouvrement, l'article de Richard Rosenberg en 1999 : « *Measuring Microcredit Delinquency* ».

1. Taille de la clientèle. Quel est le nombre de clients desservis?

Indicateur :

nombre de clients ou de comptes actifs

2. Nature de la clientèle. Quel est le niveau de pauvreté des clients?

Indicateur : ²⁸

solde moyen par client **OU** comparaison du solde de prêt avec le Revenu National Brut (RNB) par habitant

3. Qualité du portefeuille. Quel est le taux de remboursement de prêt obtenu par l'institution?

Indicateur :

portefeuille à risque > 30 jours (PAR) et taux d'abandon de créances **OU** taux de perte annuel sur le portefeuille de prêts

4. Pérennité financière. L'institution financière est-elle suffisamment rentable pour maintenir et élargir ses services sans injections continues de financement à taux bonifié?

Indicateur pour les institutions ne bénéficiant pas de subventions :

rendement de l'actif (ROA) **OU** rendement des fonds propres (ROE)

Indicateur pour les institutions bénéficiant de subventions :

taux retraité de rendement de l'actif (ARQA) **OU** autonomie financière (FSS)

5. Efficacité. L'institution financière offre-t-elle ses services au coût le plus bas possible à sa clientèle?

Indicateur :

coût par client **OU** ratio des charges d'exploitation

²⁸ Cet indicateur sera amélioré dans un proche avenir à mesure que des indicateurs plus précis d'évaluation des résultats sociaux deviendront disponibles et que leur utilisation fait l'objet d'une meilleure concertation.