

Une approche
systémique de
l'inclusion financière
Guide à destination
des bailleurs de fonds

Deena M. Burjorjee et Barbara Scola

Septembre 2015



© 2015, Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP)

1818 H Street NW, MSN P3-300

Washington, DC 20433 États-Unis

Internet : www.cgap.org

E-mail : cgap@worldbank.org

Téléphone : +1 202 473 9594

Droits et autorisations Ce document est disponible sous la licence non adaptée Creative Commons Attribution 3.0 (CC BY 3.0) <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0>. Cette licence permet aux autres de copier, distribuer, transmettre et adapter ce document, y compris à des fins commerciales, dans les conditions suivantes : Attribution—Veuillez référencer le document comme suit : CGAP. 2015. « Une approche systémique de l'inclusion financière: Guide à destination des bailleurs de fonds. » Directives concertées. Washington, D.C. : CGAP. Licence : Creative Commons Attribution CC BY 3.0 Traductions—Si vous faite traduire ce document, veuillez ajouter l'avertissement suivant aux côtés de l'attribution : Cette traduction n'a pas été réalisée par le CGAP et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle. Le CGAP ne saurait en aucun cas être tenu responsable pour tout contenu ou toute erreur figurant dans cette traduction. Toutes les questions sur les droits et licences doivent être adressées à CGAP Publications, 1818 H Street, NW, MSN P3-300, Washington, DC 20433 États-Unis ; e-mail : cgap@worldbank.org.

Table des matières

| | |
|--|----|
| Remerciements | iv |
| Acronymes | v |
| Avant-propos | vi |
| 1. Introduction | 1 |
| 2. Positionnement des programmes d'inclusion financière | 6 |
| 3. Processus de diagnostic | 13 |
| 4. Comprendre les obstacles à l'inclusion financière | 18 |
| 4.1. Les caractéristiques de la demande | 18 |
| 4.2. Contraintes au niveau de l'offre | 20 |
| 4.3. Fonctions supports, règles et normes | 22 |
| 5. Faciliter les transformations systémiques | 28 |
| 6. Évaluer le changement | 34 |
| 7. Glossaire | 39 |
| Références | 44 |
| Ressources par section | 47 |
| Encadrés | |
| Encadré 1. Engagements mondiaux envers la finance responsable | 3 |
| Encadré 2. Concepts clés d'une approche systémique | 5 |
| Encadré 3. Travailler avec des systèmes de marché connexes : l'exemple du partage des informations de crédit au Ghana | 9 |
| Encadré 4. Boucles de retour d'information pour des prises de décision en temps réel | 11 |
| Encadré 5. Sources des données et processus de diagnostic | 14 |
| Encadré 6. Diagnostics : une opportunité pour une meilleure coordination | 16 |
| Encadré 7. Défis culturels | 19 |
| Encadré 8. Coordination sectorielle par le biais d'associations : le cas de l'Inde | 26 |
| Encadré 9. Externalisation de la facilitation | 28 |
| Encadré 10. Principales caractéristiques pour une facilitation réussie | 29 |
| Encadré 11. Construire et gérer des partenariats | 31 |
| Encadré 12. Éléments de la norme CDDE | 35 |
| Encadré 13. L'évaluation des résultats en tant qu'outil de facilitation | 36 |
| Figures | |
| Figure 1. Les dimensions de l'inclusion financière | 2 |
| Figure 2. Le système de marché et les principales fonctions du marché | 4 |
| Figure 3. La théorie du changement pour les programmes d'inclusion financière | 6 |
| Figure 4. Exemple d'effet d'entraînement pour une intervention axée sur l'innovation produit | 32 |
| Figure 5. Développer un scénario sur l'impact global | 38 |

Remerciements

Une approche systémique de l'inclusion financière: Guide à destination des bailleurs de fonds fait partie d'une série de ressources ciblées pour les bailleurs de fonds de l'inclusion financière et s'appuie sur des études réalisées dans le cadre de toutes les initiatives du CGAP et sur les travaux des membres du CGAP. Ce document succède au *Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance* (2006) et fournit de nouveaux enseignements sur la façon dont les bailleurs de fonds peuvent faciliter le développement de marchés de services financiers inclusifs. Le Guide a été rédigé grâce aux contributions de nombreuses personnes et organisations. Nous tenons en particulier à remercier Rob Hitchins et Alan Gibson (Springfield Centre) pour nous avoir aidés à adapter l'approche de systèmes de marché à l'inclusion financière. Nous remercions également Mayada El-Zoghbi (CGAP), Alice Negre (consultante), Kate Lauer (consultante), Heather Clark (consultante), Karina Nielsen (CGAP), Matthew Soursourian (CGAP) et Minh Huy Lai (HEC Paris) pour leurs précieuses contributions, ainsi que Philippe Serres (AFD/Proparco), Kate McKee (CGAP), Tim Lyman (CGAP), Antonique Koning (CGAP) et Xavier Faz (CGAP) pour leurs commentaires constructifs.

Plusieurs consultations, entretiens et une discussion virtuelle sur le CGAP WorkSpace nous ont aidés à formuler ce guide. Merci à Sukhwinder Arora (Oxford Policy Management), Fabian Barsky (GIZ), Tillmann Bruett (UNCDF), Edvardas Bumsteinas (EIB), Camille Busette (CGAP), Miriam Cherogony (IFAD), Gerhard Coetzee (CGAP), Emily Coleman (FIDA), Sharon D'Onofrio (SEEP Network), Sebastien Duquet (responsAbility), Fabrizio Fraboni (IFC), Laura Foose (Social Performance Task Force), Philippe Guichandut (Grameen Credit Agricole Microfinance Foundation), Michael Hamp (IFAD), Nandini Harihareswara (USAID), Joe Huxley (FSD Africa), Carine Ingabire (Banque de développement du Rwanda), Marcus Jenal (BEAM Exchange), Karen Losse (GIZ), Peter McConaghy (Banque mondiale), Mahesh Mishra (DFID), Rewa Misra (MasterCard Foundation), Kameshnee Naidoo (UNCDF), Krisana Pieper (consultante), Hans Ramm (SDC), Patrick Spaven (consultant), Evelyn Stark (MetLife Foundation), Blaine Stephens (MixMarket), Robert Stone (Oxford Policy Management), Kazuto Tsuji (JICA), Sachin S. Vankalas (LuxFLAG) et Sally Yacoub (SDC) pour leurs contributions. Enfin, nous remercions Anna Nunan (CGAP) qui a édité et produit ce guide.

Acronymes

| | |
|-----------|---|
| AFI | <i>Alliance for Financial Inclusion</i> (Alliance pour l'inclusion financière) |
| AFS | <i>Access to Finance Scorecard</i> (évaluation de l'accès au financement) |
| BCK | Banque centrale du Kenya |
| CGAP | <i>Consultative Group to Assist the Poor</i> (Groupe consultatif d'assistance aux pauvres) |
| CDDE | Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise |
| DFID | <i>Department for International Development</i> (Département britannique pour le développement international) |
| SFN | Services financiers numériques |
| IMFD | Institution de microfinance acceptant les dépôts |
| FSD | Financial Sector Deepening |
| FSDA | Financial Sector Deepening Africa |
| PSF | Prestataire de services financiers |
| FIDA | Fonds international de développement agricole |
| LSEG | <i>London Stock Exchange</i> (Bourse de Londres) |
| M4P | <i>Making Markets Work for the Poor</i> (les marchés au service des pauvres) |
| MAP | Making Access Possible |
| IMF | Institution de microfinance |
| MIXMarket | Microfinance Information Exchange |
| MPME | Micro, petites et moyennes entreprises |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économiques |
| PIIF | <i>Principles for Investors in Inclusive Finance</i> (Principes pour les investisseurs en inclusion financière) |
| SDC | Agence suisse de coopération en faveur du développement |
| SEEP | SEEP Network |
| SPTF | Social Performance Task Force |
| TFI | <i>Total Financial Inclusion Index</i> (Indice d'inclusion financière globale) |

Lorsque je relis la section « Questions d'avenir » du *Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance*, je me rends compte du chemin parcouru par le secteur au cours des 10 dernières années. Contrairement à 2006, notre travail s'appuie aujourd'hui sur des normes universelles de performance sociale et la finance responsable constitue un pilier de toutes les initiatives d'inclusion financière. Les services financiers numériques ont révolutionné la façon dont nous abordons l'accès à la finance et la diversification des produits, et les premiers programmes de progression ont prouvé que même les plus pauvres pouvaient acquérir les capacités pour gérer activement leur situation financière. Dans d'autres domaines toutefois, il reste encore beaucoup à faire : des familles de petits exploitants du monde entier continuent de chercher des services financiers répondant à leurs besoins, les nouvelles innovations technologiques constituent un défi pour les organismes de réglementation et les prestataires de services qui doivent s'adapter à un environnement en mutation rapide, et les connaissances sur les clients pauvres ne sont pas encore systématiquement utilisées pour créer des services financiers axés sur les clients qui résistent en temps de crise et qui dépendent aux besoins des groupes particulièrement exclus comme les femmes et les jeunes.

En tant que communauté de bailleurs de fonds, nous réexaminons et nous redéfinissons en permanence notre rôle de promoteur d'une croissance économique inclusive dans les pays que nous desservons. Le nouveau guide destiné aux bailleurs, « Une approche systémique de l'inclusion financière », s'appuie sur notre expérience et nos connaissances collectives acquises au cours des dix dernières années et propose une nouvelle approche visant à favoriser l'inclusion financière. Cette approche reconnaît qu'il est important d'avoir de solides prestataires de services financiers pour renforcer l'accès à la finance mais que cela ne suffit pas pour développer des systèmes de marchés financiers inclusifs qui soient autonomes et qui n'aient pas à dépendre de l'aide extérieure. Le développement de ces systèmes ne sera pas simple car il nécessite de résoudre les problèmes sous-jacents qui empêchent les gens d'accéder aux services financiers. Mais n'oublions pas que les avantages potentiels sont énormes, à la fois pour les économies des pays où nous opérons et pour les particuliers et les entreprises qui bénéficieront d'une plus grande participation aux marchés financiers locaux.

Au sein de l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA), nous allons utiliser ce guide pour revoir notre approche de l'inclusion financière et encourager le personnel de notre siège et dans nos bureaux de représentation à les utiliser pour formuler et gérer leurs interventions. Les homologues de la JICA au Honduras, en Albanie et en Égypte ont commencé à comprendre le nouveau rôle des bailleurs de fonds qui ne se contentent plus de combler un manque de ressources financières et techniques mais qui cherchent maintenant à promouvoir le développement d'un marché responsable. Nous sommes impatients de pouvoir échanger nos expériences de la mise en pratique du guide avec les autres bailleurs de fonds et le CGAP.

Pour conclure, je pense que le guide aura un impact significatif sur le développement des marchés pour les pauvres dans d'autres domaines socioéconomiques au-delà des services financiers.

Kazuto Tsuji

Conseiller principal invité à l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA)

Président du Comité exécutif du CGAP

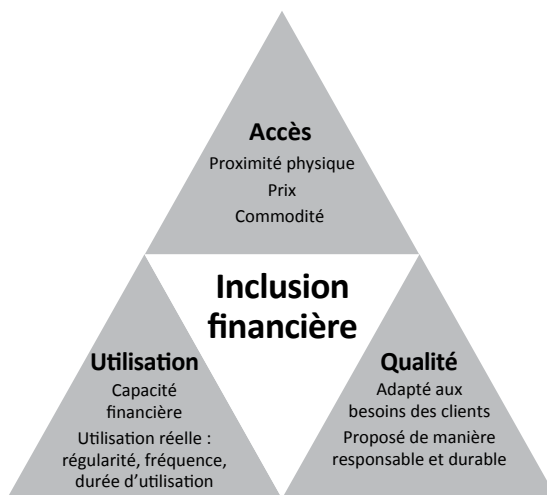
1. Introduction

Des progrès impressionnants ont été réalisés pour améliorer l'accès à la finance des personnes pauvres et à faible revenu depuis la publication du *Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance en 2006*. En effet, depuis cette date nous avons constaté une nette amélioration en termes de portée et de pérennité grâce à l'introduction de nouveaux produits, au développement de modèles d'affaires innovants et de circuits de distribution compatibles avec la technologie, et à la participation d'un plus grand nombre d'acteurs privés et publics, à la fois des prestataires de services financiers (PSF) et des bailleurs de fonds. Les autorités ont pris conscience que l'accès aux services financiers formels et leur utilisation ont non seulement un impact positif au niveau des clients et des ménages mais que, en favorisant leur portée et leur pérennité, ils pouvaient également avoir un impact plus large sur le développement économique au niveau national en contribuant à réduire les frais de transaction, à gérer les risques et même à atténuer les inégalités économiques, un objectif de développement que partagent les bailleurs de fonds et les autorités (Karpowicz 2014 ; Dabla-Norris, et al. 2015 ; Turegano et Garcia-Herrero 2015).

Prenant conscience de l'impact potentiel des services financiers sur les ménages et les économies, les autorités, les spécialistes et les bailleurs de fonds ont détourné leur attention de la **microfinance** classique, à savoir l'offre de services financiers aux pauvres par des prestataires spécialisés, au profit de l'**inclusion financière**, à savoir une situation où les particuliers et les entreprises ont l'opportunité *d'accéder* à et la *capacité d'utiliser* une gamme diversifiée de services financiers *adaptés* qui sont fournis de manière *responsable* et *durable* par des institutions financières formelles (voir la Figure 1). Cette tendance reflète une reconnaissance accrue que la microfinance n'est qu'un point d'entrée parmi d'autres (p. ex. programmes gouvernementaux de paiement aux citoyens, financement des petites et moyennes entreprises, services financiers numériques [SFN], comptes bancaires simples, etc.) pour atteindre l'inclusion financière universelle ainsi que les objectifs associés en matière de développement économique et social.

Toutefois, malgré ce mouvement mondial en faveur de l'inclusion financière responsable, d'importantes divergences persistent dans la diversité, la qualité et l'utilisation des services financiers disponibles sur le marché, et 2 milliards d'adultes restent à ce jour sans accès (Klapper 2015). Les personnes pauvres et à faibles revenus, en particulier les femmes, les jeunes et les habitants des zones rurales, sont les plus exclues et dépendent de mécanismes informels moins fiables et souvent plus coûteux pour gérer leurs besoins financiers. Parallèlement, la capacité des micro-, petites et moyennes entreprises (MPME), qui appartiennent pour beaucoup à l'économie informelle, à faire durer et croître leurs activités est limitée en raison d'un manque de fonds de roulement. Dans les pays en développement, 70 % des MPME n'ont pas accès aux services financiers formels et le manque de formalité constitue une contrainte majeure (Stein, Goland et Schiff 2012). Il reste donc encore beaucoup à faire pour réaliser l'objectif d'inclusion financière universelle.

Figure 1. Les dimensions de l'inclusion financière



Historiquement, l'incapacité des institutions à offrir des services financiers est vue comme le principal frein à l'accès à la finance pour les pauvres. Par conséquent, les bailleurs de fonds ont privilégié l'assistance financière et technique pour favoriser la création et le développement des PSF, le financement étant en majeure partie alloué à la croissance des portefeuilles (Lahaye et Dashi 2015). Mais si cette approche de renforcement des institutions axée sur les prestataires a contribué à favoriser l'inclusion financière, elle a ignoré les problèmes sous-jacents. Les bailleurs n'ont pas suffisamment cherché à comprendre les besoins des clients, à promouvoir des environnements réglementaires favorables, à renforcer l'infrastructure des marchés, autant de mesures nécessaires pour créer les conditions, les outils et les mécanismes de contrôle appropriés pour développer des marchés de services financiers diversifiés, innovants et transparents. Parallèlement, de nombreux PSF continuent de dépendre de subventions, ce qui soulève également la question de la viabilité de l'accès sur le long terme.

Dans ce contexte, les bailleurs de fonds sont de plus en plus nombreux à invoquer la pertinence et l'applicabilité d'une approche systémique de l'inclusion financière. Cette approche examine le système de marché qui encadre l'offre et l'utilisation des services financiers. Au cœur de ce système, les personnes pauvres et à faibles revenus ont un rôle en tant que consommateurs de services financiers et interagissent avec les prestataires pour avoir accès aux services financiers et les utiliser. Plusieurs fonctions de marché (fonctions supports, règles et normes) sont nécessaires pour soutenir l'échange de base entre l'offre et la demande (voir la Figure 2 et l'Encadré 2). Ces fonctions de marché sont exécutées par différents **acteurs du marché**, à la fois publics et privés, qui sont motivés par leurs propres capacités et incitations. L'approche systémique de l'inclusion financière vise à changer la dynamique de ce système multifonctionnel et multi-acteurs au profit des pauvres.

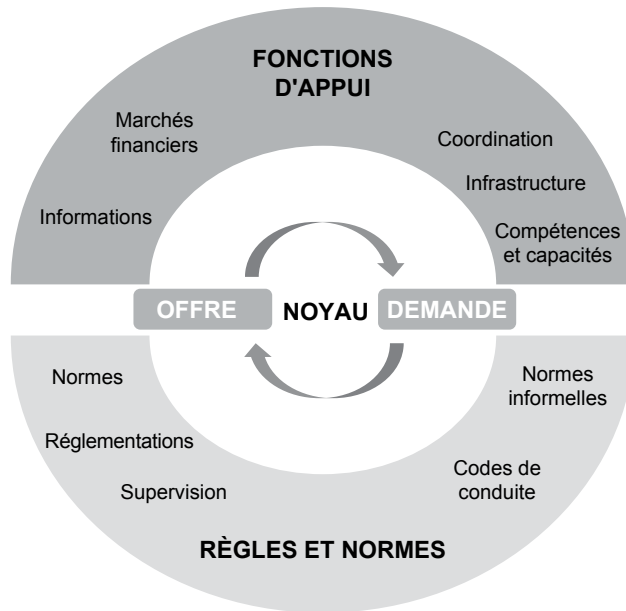
Encadré 1. Engagements mondiaux envers la finance responsable

La finance responsable est devenue un pilier des initiatives d'inclusion financière pour s'assurer que les bailleurs de fonds ne favorisent pas seulement l'accès à la finance mais également le développement de marchés à la fois justes, transparents et répondant aux besoins des clients. Plusieurs initiatives mondiales ont été lancées pour atteindre cet objectif.

- **Décideurs politiques et organismes de réglementation.** Le G20 et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sont en train de rédiger des principes directeurs et des conseils pour la formulation de stratégies nationales d'inclusion financière et d'éducation financière des consommateurs (voir les Principes de haut niveau du G20 sur la protection financière des consommateurs). L'Alliance pour l'inclusion financière (AFI) propose un apprentissage mutuel par le biais de groupes de travail et du partage des meilleures pratiques.
- **Investisseurs.** Les Principes pour les investisseurs en inclusion financière (PIIF) imposent l'établissement de relations à responsabilités mutuelles entre les investisseurs et leurs clients afin de promouvoir des pratiques financières responsables dans l'ensemble du marché financier.
- **Associations sectorielles.** SEEP Network travaille avec ses associations membres pour effectuer des diagnostics de la protection des consommateurs et des évaluations de PSF, développer des codes de conduite pour le secteur et établir des mécanismes de réclamation pour les clients.
- **Prestataires de services financiers.** La Social Performance Task Force (SPTF) promeut le respect de normes universelles de gestion de la performance sociale afin de diagnostiquer les pratiques de performance sociale des PSF, de gérer les objectifs, de concevoir des produits et services axés sur les clients, de protéger les intérêts des clients et de traiter son personnel équitablement.
- **Associations de défense des consommateurs.** La campagne Smart plaide pour une certification des PSF en matière de protection des clients et pour des évaluations des pratiques en vue de leur amélioration.

L'application de cette approche affecte les activités des bailleurs de fonds, les personnes avec lesquelles ils travaillent et la façon dont ils soutiennent les interventions sur le terrain. Une approche de systèmes de marché vise à favoriser des transformations systémiques : des transformations d'une portée significative, durable et favorable à la réplication et à l'adaptation au-delà des bénéficiaires directs et la durée des programmes. Les bailleurs de fonds doivent réfléchir à leur rôle non pas en tant que prestataires de services mais plutôt en tant que facilitateurs qui encouragent et permettent aux acteurs du marché de fournir les services manquants en exerçant leurs fonctions plus efficacement. La **facilitation** implique

Figure 2. Le système de marché et les principales fonctions du marché



Source : Données adaptées de The Springfield Centre (2014).

un engagement plus flexible que les programmes de développement conventionnels puisque son objectif est de favoriser le changement dans un contexte de marché dynamique et qu'elle nécessite de travailler avec différents acteurs du marché pour faire tomber les obstacles à l'inclusion financière liés à la demande, à l'offre, aux fonctions supports et aux règles et normes.

Ce guide est conçu pour fournir des conseils aux bailleurs de fonds faisant la promotion de l'inclusion financière ou des services financiers en faveur des pauvres dans le cadre de leur mandat de développement. Il s'adresse notamment aux donateurs multilatéraux et bilatéraux, aux institutions de financement du développement et aux fondations.

Le présent guide est structuré de la façon suivante :

La **Section 2, Positionnement des programmes d'inclusion financière**, discute de l'importance de la formulation d'une théorie du changement claire qui associe explicitement les objectifs de développement aux objectifs d'inclusion financière, aux transformations systémiques du marché et à l'intervention d'un bailleur.

La **Section 3, Processus de diagnostic**, explore comment le processus de diagnostic constitue un point d'entrée essentiel pour faciliter le développement du marché en favorisant non seulement la conception du programme mais en permettant également à l'équipe de gestion du projet d'adapter les interventions et d'alimenter la facilitation du marché tout au long du programme.

La **Section 4, Comprendre les obstacles à l'inclusion financière**, se penche sur les contraintes spécifiques à l'inclusion financière à différents niveaux du système de marché. Elle explore les raisons pour lesquelles une approche systémique nécessite que les bailleurs de fonds sortent de leur rôle de soutien aux prestataires pour éliminer les contraintes liées à la demande, à l'offre, aux fonctions supports, et aux règles et normes.

Encadré 2. Concepts clés d'une approche systémique

Système de marché : l'interaction de plusieurs acteurs du marché exerçant différentes fonctions, y compris les fonctions de base (comme l'offre et la demande de services financiers), les fonctions supports, et les règles et normes.

Fonctions supports : une gamme de fonctions qui soutiennent, définissent, alimentent et facilitent les transactions entre demandeurs et prestataires. Parmi les fonctions supports importantes sur les marchés de services financiers, citons l'information, la coordination, le renforcement des compétences et des capacités, l'infrastructure de marché et les marchés de capitaux.

Règles et normes : des règles et normes formelles et informelles créent des incitations pour les acteurs du marché et déterminent qui peut participer aux marchés des services financiers et sous quelles conditions.

Acteur du marché : toute organisation ou personne exerçant une fonction au sein d'un système de marché, y compris les organisations des secteurs public et privé.

Transformation systémique : une transformation dans la dynamique et la structure sous-jacentes d'un système de marché d'une portée importante, durable et résistant. Il intervient si les acteurs du marché autres que ceux directement impliqués dans le programme d'un bailleur de fonds adoptent un nouveau comportement qui améliore la participation des pauvres aux marchés des services financiers.

Facilitation : une approche d'intervention qui se concentre sur l'élimination des contraintes systémiques en incitant et en permettant aux acteurs du marché d'exercer leurs fonctions plus efficacement.

Marchés de services financiers : le terme « marchés de services financiers » est utilisé comme un terme général qui englobe des marchés de services financiers spécifiques (p. ex. crédit, épargne, assurance, paiements, leasing, produits financiers compatibles avec la charia, etc.).

Pour des définitions complètes, consulter le Glossaire.

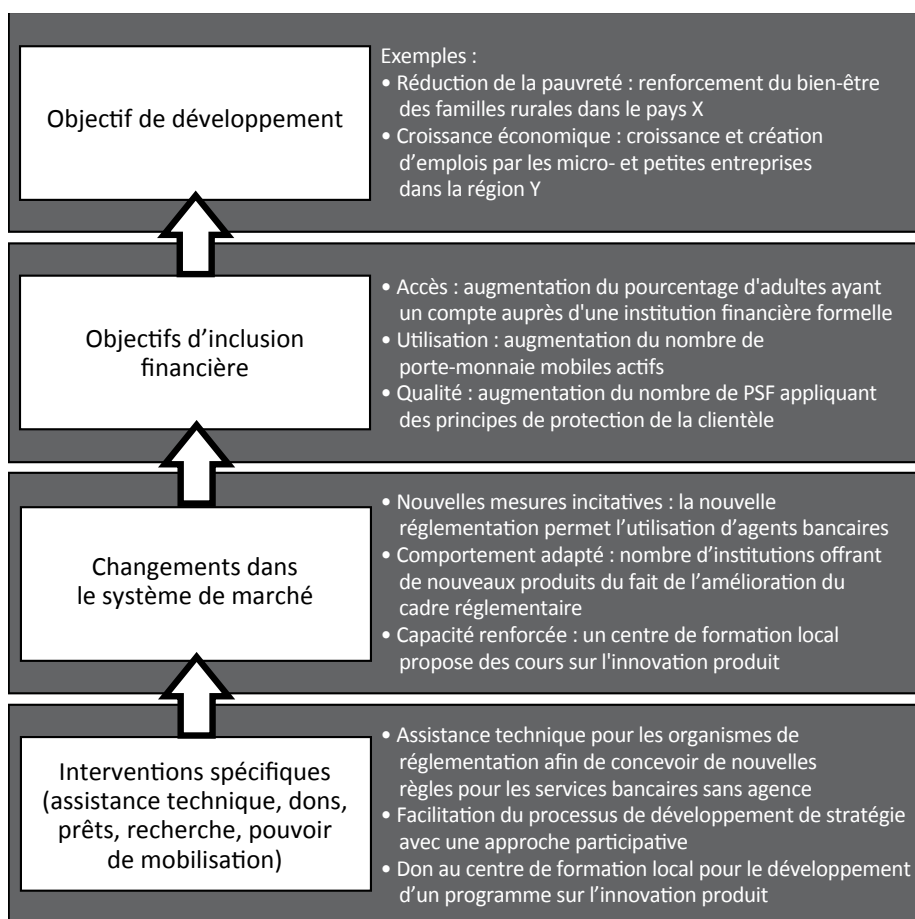
La **Section 5, Faciliter les transformations systémiques**, explique pourquoi la facilitation des transformations systémiques exige des bailleurs de fonds qu'ils jouent un rôle catalyseur afin d'encourager et de permettre aux acteurs du marché d'exercer leurs fonctions plus efficacement. Il faut pour cela atteindre différents acteurs du marché en dehors des PSF et faire appel à des partenariats et à des stratégies d'entraînement.

La **Section 6, Évaluer le changement**, explique comment mesurer, à différents niveaux, l'impact de la théorie du changement et comment concevoir des systèmes de suivi et d'évaluation qui contribuent à la fois à prouver l'impact des interventions et à améliorer le processus de facilitation en lui-même.

2. Positionnement des programmes d'inclusion financière

La plupart des gouvernements et des organisations de développement soutiennent l'inclusion financière en tant qu'outil pour atteindre des objectifs de développement globaux et non comme une fin en soi. Une théorie du changement permet d'articuler la façon dont un programme peut favoriser des changements au sein du système de marché et, à terme, contribuer à atteindre les objectifs de développement ciblés (voir la Figure 3). C'est une approximation du processus de changement puisqu'elle articule les hypothèses concernant la façon dont le changement va intervenir, les types de changement attendus et les risques qui

Figure 3. La théorie du changement pour les programmes d'inclusion financière



Source : Données adaptées de The Springfield Centre (2014).

pourraient empêcher le programme d'obtenir des résultats. Définir une théorie du changement à l'avance permet de donner une orientation claire au programme d'un bailleur de fonds et contribue à préciser la conception du programme tout en laissant la possibilité d'utiliser des options différentes pendant la phase de mise en œuvre. La théorie du changement définit la portée du processus de diagnostic et fournit une base pour la conception des cadres de suivi et d'évaluation.

Au plus haut niveau, la théorie du changement doit établir clairement le ou les objectif(s) de développement en termes d'impact visé sur le groupe cible, défini en tant que segment du marché (femmes, jeunes, petits exploitants agricoles, petites et moyennes entreprises, etc.) et/ou désignation géographique (p. ex. pays, région, district, etc.). Les bailleurs de fonds doivent s'appuyer sur le nombre croissant de données confirmant que l'inclusion financière a un impact positif sur plusieurs indicateurs microéconomiques, parmi lesquels l'emploi indépendant, la diversification des activités commerciales et l'investissement, et indiquant qu'elle affiche une corrélation positive avec certains indicateurs macroéconomiques comme la croissance économique et la réduction des inégalités.¹ La théorie du changement doit être alimentée par les données démographiques et économiques disponibles, des études de marché et des évaluations de programmes similaires.

Au niveau suivant, elle doit définir les objectifs d'inclusion financière spécifiques auxquels le programme cherche à contribuer (p. ex. amélioration de l'accès, de l'utilisation et de la qualité). Les bailleurs de fonds peuvent utiliser des indicateurs standardisés pour définir les objectifs d'inclusion financière tels que les indicateurs du Partenariat mondial pour l'inclusion financière (GPII) (p. ex. nombre d'adultes et d'entreprises ayant un compte en banque formel, points de service, etc.) (GPII 2012).

Au niveau inférieur, la théorie du changement doit identifier les transformations systémiques qui permettront d'atteindre les objectifs d'inclusion financière visés. Elle précise ce qui fonctionnera mieux ou différemment au sein du système de marché suite aux interventions soutenues par le bailleur (p. ex. une meilleure application des principes de protection des consommateurs et des normes de performance sociale, un meilleur partage des informations de crédit, un environnement réglementaire plus favorable, etc.).

Le dernier niveau doit décrire les interventions qui vont permettre de provoquer ces changements au sein du système de marché (p. ex. innovation produit dans le domaine de la technologie mobile, renforcement des capacités des organismes de réglementation en matière de régimes de protection des consommateurs, etc.). La théorie du changement doit démontrer comment l'intervention du bailleur va apporter les transformations systémiques recherchées plutôt que de fournir ou de financer directement les fonctions de marché manquantes.

Étant donné que les systèmes de marché sont complexes et dynamiques, la définition de la théorie du changement pour un programme de système de marché nécessite un plus grand degré d'analyse que les interventions de financement traditionnelles. La théorie du changement nécessite également une certaine flexibilité pendant les interventions afin que les bailleurs de fonds puissent s'adapter et s'ajuster à l'évolution du marché. Les considérations

¹ Pour plus d'informations sur ce sujet, voir Cull, Ehrbeck et Holle (2014) ; Andrianaivo et Kpodar (2011) ; et Ellis, Lemma et Rud (2010).

suivantes devraient aider les bailleurs à formuler une théorie du changement pour des programmes qui soit conformes à leur(s) objectif(s) de développement et susceptibles d'entraîner le changement recherché à grande échelle.

- **Clarifier le(s) groupe(s) cible(s) et définir l'impact prévu.** Les pauvres ne sont pas un groupe homogène. Plusieurs facteurs socioéconomiques, parmi lesquels le genre, la religion, l'ethnicité, la situation géographique, le niveau de pauvreté, l'occupation, etc., déterminent si et comment une personne peut accéder aux et utiliser les services financiers. Par conséquent, les bailleurs doivent identifier un ou des groupe(s) cible(s) ou segment(s) de marché spécifique(s) à soutenir. Il est important que le groupe cible soit assez large pour que le programme ait un impact significatif (p. ex. femmes, jeunes, populations rurales, pauvres économiquement actifs, etc.) mais qu'il présente également des contraintes communes dans l'accès et/ou l'utilisation des services financiers (p. ex. micro ou petits entrepreneurs, employés salariés, petits exploitants agricoles, membres d'un même groupe ethnique ou religieux, personnes déplacées, etc.). La théorie du changement doit identifier les lacunes du marché des services financiers afin de répondre aux besoins du groupe cible et expliquer comment le programme du bailleur va améliorer leur situation économique et sociale. Si, par exemple, un programme est axé sur la réduction de la vulnérabilité des femmes salariées pauvres, il doit expliquer comment les services financiers peuvent répondre à leurs besoins et comment l'intervention du bailleur contribuera à leur participation aux marchés financiers. Ce programme peut prévoir, par exemple, un soutien au développement de produits axés sur les femmes (y compris des produits d'épargne et d'assurance santé) ou la collaboration avec une organisation de protection des consommateurs afin de lancer une campagne d'éducation financière axée spécifiquement sur les femmes.
- **Définir les limites du système de marché.** Les limites du système de marché doivent être définies sur la base de sa pertinence pour le groupe cible tout en tenant compte de la stratégie interne, des instruments et de la capacité du bailleur à soutenir l'inclusion financière. Par exemple, un bailleur qui donne la priorité à l'accès des jeunes à la finance peut choisir de définir son système de marché autour de produits d'épargne flexibles pour les jeunes dans une zone géographique donnée comme composante clé de l'utilisation de services financiers plus complexes sur ce segment de marché. La définition des limites du système de marché nécessite de cartographier les différentes fonctions du marché et les acteurs impliqués, au-delà des clients et des fournisseurs, qui influencent la façon dont le segment de marché choisi accède aux et utilise les services financiers.
- **Étudier les systèmes de marché connexes.** Lorsqu'on analyse les fonctions supports nécessaires pour que l'échange de base marche, il est utile de les traiter comme des systèmes de marché connexe (voir l'Encadré 3). Il est important de comprendre qui sont les demandeurs et les fournisseurs des fonctions supports et qui paye pour ces fonctions afin de comprendre comment elles peuvent être proposées de façon viable.

Encadré 3. Travailler avec des systèmes de marché connexes : l'exemple du partage des informations de crédit au Ghana

Le SEEP Network, dans le cadre du projet de la Fondation MasterCard « Finance responsable par le biais du leadership local » (*Responsible Finance through Local Leadership*), travaille à la promotion de la finance responsable au Ghana. Ses travaux de diagnostic pour le projet ont identifié le manque de partage d'informations de crédit comme étant l'une des principales contraintes : les données sur les soldes de prêts, les salaires individuels et les historiques de paiement facilitent grandement les processus de demande et d'octroi de crédit, peuvent contribuer à réduire le surendettement et le risque de crédit, et servent à identifier et à prévenir les fraudes. Par conséquent, SEEP Network a élargi le soutien de son partenaire local GHAMFIN pour inclure le système de marché connexe concernant les informations de crédit. Ce marché s'articule autour des bureaux de crédit et des fournisseurs de données (à savoir les PSF) qui sont soutenus par une série d'intervenants exerçant des fonctions de marché connexes (association de fournisseurs de crédit, médiateur de crédit, sociétés d'informatique, consultants) et régis par des règles et normes spécifiques (y compris la loi sur l'information relative au crédit et la loi sur la protection des données).

Le diagnostic initial a permis de découvrir que, même si l'infrastructure technique pour le reporting de crédit était en place (le cadre réglementaire et les réglementations ayant permis la création de trois bureaux de crédit), les problèmes de capacité des PSF entraînaient des inégalités dans les niveaux de données fournies et une mauvaise qualité des données. Par conséquent, SEEP Network a lancé un processus afin de permettre l'échange entre les acteurs du marché (bureaux de crédit, organismes de réglementation, PSF, associations et consultants du secteur privé) avec des partenaires d'un système d'informations de crédit mature, l'Afrique du Sud. L'objectif de l'échange permanent entre pairs était de mieux comprendre ce qui alimentait le développement de ce système de marché ainsi que les rôles et fonctions complémentaires des différents fournisseurs institutionnels, y compris une association de prestataires de crédit, un médiateur de crédit pour gérer les plaintes des clients concernant leurs données, et différents bureaux de crédit privés. Ce qui a commencé comme une demande de soutien pour établir un bureau de crédit privé s'est transformé en un dialogue beaucoup plus large sur le développement du système de partage d'informations sur le crédit dans son ensemble qui est aujourd'hui soutenu par la Banque centrale du Ghana.

Source : Fondation MasterCard et SEEP Network

Par exemple, pour augmenter l'accès aux services financiers axés sur les clients, il peut être nécessaire d'améliorer les compétences et les capacités des prestataires en matière d'innovation, ce qui a des implications pour le marché des services de renforcement des capacités. Dans ce cas, le marché des services de renforcement des capacités est considéré comme un marché connexe. L'intervention d'un bailleur doit découler d'une excellente compréhension de l'offre et de la demande de services de renforcement des capacités et elle doit chercher à favoriser, grâce à des mesures appropriées, l'amélioration de l'échange de base de ces services sur une base viable.²

- **Identifier les opportunités de stimuler le changement au niveau du système.** Les bailleurs doivent chercher des opportunités sur les marchés pour lesquels une transformation systémique semble réalisable. Des changements dans l'environnement politique, réglementaire ou économique, des innovations technologiques et l'arrivée de nouveaux intervenants sur le marché des services financiers peuvent créer ce type d'opportunités en modifiant les incitations et les dynamiques de marché au sein d'un système donné. Par exemple, une nouvelle législation permettant le recours à des agents pour les transactions bancaires peut donner l'opportunité aux acteurs du marché de développer de nouveaux circuits de distribution plus inclusifs pour les communautés rurales.
- **Créer de véritables incitations.** Les bailleurs doivent mettre en place des incitations adaptées pour la mise en œuvre de leurs programmes. Les indicateurs qui reflètent uniquement la portée et la performance financière des partenaires du bailleur ou définis en termes de résultats directs (p. ex. nombre de personnes formées, études de marché entreprises, évaluations de la protection des clients réalisées, etc.) pourraient favoriser l'offre directe de services plutôt qu'un changement du marché. Ces indicateurs doivent donc être complétés par d'autres qui mesurent si le comportement des acteurs du marché a changé et dans quelle mesure, déterminant par exemple si l'adoption d'un service par les consommateurs s'est améliorée, si une innovation a été adoptée par des PSF qui ne sont pas directement soutenus par le bailleur, ou si les études de marché entreprises sont intégrées dans les fonctions des acteurs du marché local.
- **Privilégier une théorie du changement flexible.** La théorie du changement doit être vue comme dynamique et elle doit être formulée à un niveau assez élevé pour pouvoir définir des paramètres stratégiques globaux, tout en restant assez flexible pour pouvoir être adaptée pendant la mise en œuvre. Il est important que la théorie du changement soit revue régulièrement pour s'assurer que le cadre reflète les réalités du marché en termes de dynamique, de mesures d'incitation et d'opportunités sur le terrain. Des boucles de retour d'information doivent être mises en place

² Voir El-Zoghbi et Lauer (2014).

afin de vérifier en continu la logique et les limites du programme et pour détecter les premiers signes de changement (voir l'Encadré 4). Ceci permettra de créer un environnement d'apprentissage qui favorisera une mise en œuvre évolutive tout au long de l'intervention.

Un grand nombre d'hypothèses de départ sous-tendant la théorie du changement doivent être validées sur la base d'une analyse de marché approfondie avant et pendant la mise en œuvre du programme, en particulier si cette phase est confiée à un partenaire. La formulation d'une théorie du changement claire contribue à orienter le processus de diagnostic en identifiant la portée des informations supplémentaires nécessaires, l'orientation géographique ou le groupe cible, et le système de marché ciblé par le programme du bailleur.

Encadré 4. Boucles de retour d'information pour des prises de décision en temps réel

Face à l'amenuisement du financement consacré au développement, le secteur kenyan de la microfinance a poussé la Banque centrale du Kenya (BCK) à formuler des lois sur les prises de dépôts afin de permettre aux institutions de microfinance (IMF) de proposer des services de dépôts aux consommateurs et de favoriser des coûts de financement moindres. La BCK a développé des lois et des réglementations pour régir les IMF prenant des dépôts (IMFD) et a accordé un agrément à six d'entre elles. Peu après l'entrée en vigueur de la loi, on a constaté que les clients ne reconnaissaient pas ces nouvelles IMFD comme des institutions acceptant les dépôts et continuaient à les considérer comme des établissements de prêt, limitant ainsi l'adoption des nouveaux services d'épargne. Ainsi, l'agrément accordé aux IMFD afin de mobiliser les dépôts n'a pas eu l'effet escompté. Les commentaires des clients indiquaient que le terme « IMFD » n'évoquait pas pour eux une banque telle qu'ils y étaient habitués et qu'il n'inspirait pas la confiance généralement associée aux institutions de dépôt. Ces commentaires ont été envoyés à l'autorité de réglementation. Après plusieurs consultations, le terme « IMFD » a été remplacé par « banques de microfinance » afin de résoudre ces problèmes de perception.

Cet exemple illustre l'importance des boucles de retour d'information pour tester l'orientation stratégique et les hypothèses d'intervention et pour impliquer les acteurs du marché dans le processus, ici les clients eux-mêmes, afin de comprendre leurs perspectives financières et leurs motivations pour accéder à de nouveaux produits financiers.

Source : FIDA/AFRACA

Messages clés

- Les bailleurs devraient formuler une théorie du changement dès le début du programme afin de définir l'orientation de la conception du programme tout en laissant la possibilité d'utiliser différentes interventions et partenariats pendant la phase de mise en œuvre.
- La théorie du changement d'un programme doit préciser le ou les objectif(s) de développement visé(s) ; les objectifs spécifiques d'inclusion financière auxquels le programme entend contribuer ; les transformations systémiques qui permettront d'atteindre les objectifs d'inclusion financière visés ; et les interventions qui vont permettre de provoquer ces changements de système de marché.
- Les bailleurs doivent identifier un ou des groupe(s) cible(s) ou segment(s) de marché spécifique(s) à soutenir. Il est important que le groupe cible soit soumis à des contraintes communes dans l'accès et/ou l'utilisation des services financiers (p. ex. entrepreneuses ou petits entrepreneurs, petits exploitants agricoles, personnes déplacées, etc.).
- Les limites du système de marché doivent être définies sur la base de sa pertinence pour le groupe cible tout en tenant compte de la stratégie interne, des instruments et de la capacité du bailleur à soutenir l'inclusion financière. La définition des limites du système de marché nécessite de cartographier les différentes fonctions du marché et les acteurs impliqués, au-delà des clients et des fournisseurs, qui influencent la façon dont le segment de marché choisi accède aux et utilise les services financiers.
- L'amélioration de l'inclusion financière peut nécessiter de travailler sur des marchés connexes, avec des acteurs qui ne sont pas directement impliqués dans l'offre de services financiers, à l'image des prestataires de services de renforcement des capacités, des bureaux de crédit, des organes de protection des consommateurs, des organismes de réglementation des télécommunications et des autorités fiscales.
- Des boucles de retour d'informations doivent être mises en place afin de vérifier en permanence les hypothèses qui sous-tendent la théorie du changement et les limites du système fixées pour les programmes. Une solide boucle de retour d'informations permet un apprentissage permanent et une mise en œuvre évolutive.

3. *Processus de diagnostic*

Le processus de diagnostic est au cœur de l'approche systémique. C'est le point d'entrée essentiel pour établir un contact avec les acteurs du marché, motiver les partenaires potentiels, stimuler la participation au processus, partager les premières idées et, ce faisant, favoriser l'adhésion des parties prenantes qui sont indispensables au processus. Contrairement aux diagnostics traditionnels qui tentent de cartographier le problème puis de concevoir un programme afin d'y remédier, l'approche systémique cherche à identifier les causes qui empêchent les personnes pauvres et à faibles revenus d'accéder aux et d'utiliser les services financiers. Les diagnostics permettent d'atteindre cet objectif en explorant la façon dont les pauvres utilisent les services financiers, en identifiant les facteurs qui freinent leur adoption de services nouveaux et existants, en comprenant pourquoi les PSF ne répondent pas à la demande des clients à faibles revenus, en identifiant les moteurs du changements et les points d'intervention permettant d'amener ces changements, et en créant ou modifiant les incitations nécessaires pour changer le comportement des acteurs du marché.

Dans le cadre de l'approche systémique, le diagnostic est un processus continu qui favorise non seulement la conception du programme mais qui permet également à l'équipe de gestion du projet d'adapter les interventions et d'influencer la facilitation du marché tout au long du programme. Il doit être vu comme une expérience d'apprentissage importante qui contribue à guider la gestion du projet en permanence. Si certaines parties du processus de diagnostic sont confiées à des consultants, les bailleurs devront s'assurer que l'apprentissage est intégré à la mise en œuvre du programme.

En tant que point de départ, les diagnostics doivent cartographier l'inclusion financière dans le pays ou la région cible afin d'identifier les principaux défis et opportunités. Cet exercice doit permettre d'évaluer le niveau d'inclusion financière sur la base d'une analyse de l'offre et de la demande de services financiers et d'évaluer les priorités du gouvernement ainsi que les infrastructures et les réglementations existantes qui affectent l'inclusion financière. La cartographie doit fournir les données de base permettant d'évaluer le changement par rapport aux objectifs d'inclusion financière du programme, tels qu'ils sont définis dans la théorie du changement. Si possible, les bailleurs doivent utiliser les données ou analyses existantes sur l'inclusion financière (voir l'Encadré 5). Les informations existantes doivent être triangulées avec les données collectées par le bailleur afin de s'assurer qu'elles soient actualisées et représentatives.

Si les données nationales sur des segments de marché ou produits spécifiques ne sont pas disponibles, les bailleurs doivent évaluer la possibilité d'entreprendre un effort de collecte de données. La collaboration avec d'autres bailleurs ou acteurs du marché peut être recommandée lorsqu'il y a un changement significatif dans le contexte politique ou économique, ou lorsqu'un gouvernement inclus des engagements globaux en matière d'inclusion financière au sein de son programme politique. Un processus de diagnostic

Encadré 5. Sources des données et processus de diagnostic

Les bailleurs et les autorités collaborent de plus en plus sur des projets multipartites de cartographie des données pour soutenir la création et la maintenance des données sur l'accès aux et l'utilisation des services financiers pour les personnes pauvres et à faibles revenus. Le but principal est d'alimenter les prises de décisions fondées sur des données concrètes et de fournir une base de référence pour définir des objectifs précis. La liste non exhaustive suivante donne un aperçu des sources de données et des méthodes de cartographie du marché utilisées dans le domaine de l'inclusion financière.

Données sur l'offre et la demande

- **Global Findex** est la plus grande base de données mondiale sur la demande en matière d'inclusion financière. Elle est hébergée par la Banque mondiale et se base sur le Gallup World Poll, puisant ses données à partir d'entrevues réalisées avec près de 150 000 adultes dans plus de 140 pays.
- **FinScope**, une enquête sur la demande développée par FinMark Trust en Afrique du Sud, évalue et dresse le profil des niveaux d'accès et de l'adhésion aux produits/services financiers (formels et informels) dans un pays donné, pour différentes gammes de revenus et autres segments démographiques. Cette enquête auprès des ménages, qui a été réalisée dans plus de 20 pays, reflète les obstacles du marché ainsi que les comportements et les perceptions des consommateurs vis-à-vis des services financiers.
- **La Financial Access Survey (FAS)** du FMI est l'équivalent du Global Findex pour l'offre. Elle fournit des données annuelles provenant de 189 juridictions sur 47 indicateurs clés qui reflètent la portée géographique et l'utilisation des services financiers. La FAS regroupe des données de 2004 jusqu'à aujourd'hui ; en 2014, l'enquête a commencé à couvrir l'accès aux et l'utilisation de services financiers numériques.

Plateformes de données

- **FINclusion Lab**, un projet de MIXMarket, puise dans les sources de données existantes sur l'offre et la demande de services financiers, y compris les données de MixMarket et FinScope, qui sont combinées aux données pertinentes en matière de démographie et d'infrastructure pour créer des cartes géospatiales numériques de l'inclusion financière dans un pays donné. Ces cartes sont conçues comme des sources de données dynamiques qui peuvent être actualisées en permanence pour répondre à l'évolution des marchés financiers.

Processus de diagnostic

- **Making Access Possible (MAP)** est une initiative internationale visant à soutenir l'inclusion financière par le biais d'une analyse fondée sur des données concrètes, incorporant une solide enquête sur la demande et une analyse complète de l'offre et

de la réglementation qui alimente une feuille de route de l'inclusion financière mise en œuvre conjointement par plusieurs parties prenantes locales. Le projet MAP a été lancé par le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et il est mis en œuvre en partenariat avec FinMark Trust et le Centre for Financial Regulation and Inclusion. Dans chaque pays, MAP regroupe différentes parties prenantes issues du gouvernement, du secteur privé et de la communauté des bailleurs de fonds pour formuler une série d'actions pratiques visant à renforcer l'inclusion financière de manière adaptée au pays concerné. Le cadre a été mis en place dans 15 pays et a pour vocation de devenir un bien public capable de faire progresser l'objectif d'inclusion financière à l'échelle mondiale.

- Le **Total Financial Inclusion (TFI) Index** et l'**Access to Finance Scorecard (AFS)** constituent un cadre de diagnostic qui a été mis au point par le Microfinance Centre (MFC) pour évaluer l'accès à la finance au sein d'un marché donné. L'indice TFI reflète l'utilisation nationale des services financiers à partir de données publiques et l'AFS complète ces données par des analyses et enquêtes auprès des ménages. L'AFS examine six éléments de l'inclusion financière : infrastructure financière, disponibilité des services et produits financiers, convivialité des produits et ouverture des institutions, confiance du public, éducation financière, politiques et réglementations favorables à l'accès.

collaboratif peut préparer le terrain pour une future coordination et constitue un point d'entrée pour construire une relation, deux facteurs essentiels à la facilitation de marché (voir l'Encadré 6). La collaboration avec les parties prenantes locales pour réaliser un exercice de cartographie peut soutenir le renforcement des capacités nationales, contribuer à établir des sources de données locales et encourager les partenaires à adhérer au processus. Les séries de données doivent être faciles à utiliser et mises à la disposition de différentes parties prenantes. La conception d'une plateforme interactive facile d'accès et attractive est un avantage et facilite l'utilisation par les parties prenantes, encourageant une actualisation régulière des informations pertinentes.

En plus des exercices de cartographie, les bailleurs devraient entreprendre une **analyse détaillée du système** afin de comprendre la dynamique du système de marché défini pour leur intervention (p. ex. SFN pour les fournisseurs, produits de crédit agricoles pour les petits exploitants, produits d'épargne pour les jeunes, etc.). L'analyse du système contribuera à mieux comprendre le groupe cible et à valider les hypothèses de la théorie du changement. Pour comprendre le groupe cible, il peut être nécessaire de réaliser une étude qualitative détaillée, comme par exemple une enquête sur la demande pour des segments de clients spécifiques, afin de mieux appréhender les questions d'adhésion et d'utilisation. L'analyse du système doit tenir compte des relations socio-économiques au sein du système de marché et se concentrer sur la compréhension des règles et normes formelles et informelles, la capacité des

Encadré 6. Diagnostics : une opportunité pour une meilleure coordination

Les nouvelles informations sont un outil puissant pour changer la perception des acteurs du marché. Lorsqu'une analyse est bien faite (à savoir menée par le personnel du projet en consultation avec les acteurs locaux et avec l'adhésion des principaux acteurs du marché au niveau national), elle constitue une base pour faciliter le changement catalytique : encourager le dialogue, convaincre, entraîner les autres intervenants, rehausser les profils, faciliter l'investissement, etc.

En octobre 2014, la Banque mondiale et CAWTAR (Centre des femmes arabes pour la formation et la recherche) ont décidé de mettre en œuvre une évaluation de la demande pour mieux comprendre le comportement financier des Tunisiens à faibles revenus, ainsi que les obstacles et les opportunités liés au développement des SFN. L'étude, basée sur une enquête réalisée auprès de plus de 1200 adultes, a également analysé le cadre juridique et réglementaire régissant la progression des SFN en Tunisie et a formulé des recommandations pour le développement du secteur.

La Banque mondiale a lancé un processus de consultation participative avec les principaux acteurs du marché (banque centrale, ministère des Finances, ministère des Télécommunications, Autorité de contrôle, La Poste Tunisienne, la Société Monétique de Tunisie, opérateurs de téléphonie mobile, institutions de microfinance, banques et autres bailleurs) pour superviser le contenu et le développement de l'étude. Un conseiller senior a facilité le processus du comité de pilotage et supervisé la qualité globale des résultats.

Le processus de consultation effectué dans le cadre de cette étude a réuni des acteurs qui ne se seraient autrement que rarement, voir jamais, retrouvés dans une même pièce. Bien que le comité de pilotage n'ait pas été habilité à formuler des politiques formelles, il est devenu le premier forum pour discuter des opportunités liées aux SFN et aux obstacles dans le pays, et il a abouti à des actions de réforme politique plus concrète de la part de la Banque centrale de Tunisie.

Source : Banque mondiale

acteurs du marché, les dynamiques du pouvoir et les incitations, le flux d'informations, ainsi que l'identification des acteurs et des points d'intervention à même de catalyser le plus grand changement. Elle doit également explorer les fonctions supports qui influencent l'échange de base des services financiers pour le groupe cible, comme les systèmes d'informations de crédit, les services de renforcement des capacités, l'éducation financière ou les services d'appui aux entreprises, qui sont souvent une source d'exclusion. Il faut pour cela chercher

des partenaires au-delà des PSF parmi les autres acteurs du marché, comme les instituts de formation, les associations (p. ex. réseaux de microfinance, banquiers ou associations professionnelles), les instituts de recherche et autres, qui sont indispensables pour proposer ces services de manière viable.

Messages clés

- Le processus de diagnostic est au cœur de l'approche systémique. C'est le point d'entrée essentiel pour établir un contact avec les acteurs du marché, motiver les partenaires potentiels, stimuler la participation au processus, partager les premières idées et, ce faisant, favoriser l'adhésion des parties prenantes qui sont indispensables au processus.
- Avec l'approche systémique, les diagnostics cherchent à aller au-delà des symptômes pour identifier les causes du problème : la dynamique de marché qui empêche les personnes pauvres et à faibles revenus d'accéder aux et d'utiliser les services financiers.
- Un diagnostic est un processus continu qui favorise non seulement la conception du programme mais qui permet également à l'équipe de gestion du projet d'adapter les interventions et d'informer la facilitation du marché tout au long du programme.
- Les diagnostics doivent commencer par un exercice de cartographie pour évaluer le niveau d'inclusion financière sur la base d'une analyse de l'offre et de la demande de services financiers et pour évaluer les priorités du gouvernement ainsi que les infrastructures et les réglementations existantes qui affectent l'inclusion financière.
- Si les données sur le marché national ne sont pas disponibles, les bailleurs devront évaluer les possibilités de collaborer avec d'autres acteurs du marché pour les collecter. La collaboration peut soutenir le renforcement des capacités nationales, contribuer à établir des sources de données locales et encourager les partenaires à adhérer au processus.
- Outre la cartographie du marché, une analyse plus détaillée du système doit être réalisée pour comprendre la dynamique du système de marché défini pour l'intervention du bailleur. Elle doit tenir compte des relations socio-économiques au sein du système de marché et se concentrer sur la compréhension des règles et normes formelles et informelles, la capacité des acteurs du marché, la dynamique du pouvoir et les incitations, le flux d'informations, ainsi que l'identification des acteurs et des points d'intervention à même de catalyser le plus grand changement.

4. Comprendre les obstacles à l'inclusion financière

L'inclusion financière permet aux pauvres d'avoir accès à et d'utiliser toute la gamme des services financiers. Dans un marché idéal, les consommateurs connaissent leurs besoins financiers ; disposent d'informations et comprennent les services financiers proposés ; sont capables d'accéder, de sélectionner et d'utiliser les services qui répondent à leurs besoins ; et sont protégés en cas de pratiques abusives par les prestataires. Parallèlement, les prestataires comprennent les caractéristiques et le potentiel des clients pauvres et à faibles revenus, offrent des services qui répondent aux besoins des clients, appliquent des modèles économiques viables qui leur permettent de croître et d'innover et agissent de façon responsable envers leurs clients, leurs concurrents et l'environnement. Pourtant, dans la réalité, des contraintes spécifiques empêchent une corrélation efficace entre l'offre et la demande de services financiers, ce qui limite l'accès et l'utilisation des services disponibles. Le processus de diagnostic vise à identifier les obstacles auxquels les clients et les prestataires sont confrontés et qui sont souvent liés à des lacunes dans les fonctions supports ou à des règles et normes défavorables.

4.1 Les caractéristiques de la demande

Certaines des contraintes qui limitent l'accès et l'utilisation des services financiers sont liées aux caractéristiques et au comportement financier des personnes pauvres et à faibles revenus. Au cours des dernières décennies, les études sur la demande, y compris les agendas financiers, Findex, FinScope et l'expérience cumulée des PSF au service des pauvres, ont contribué à mieux comprendre le comportement financier des pauvres et la façon dont ce comportement limite leur accès aux services financiers. Toutefois, les perceptions erronées et le manque de connaissances en ce qui concerne les contraintes qui sont directement liés à la position des pauvres sur le marché persistent et doivent être prises en compte lorsqu'on analyse les services financiers destinés aux pauvres. Ces caractéristiques sont les suivantes :

- **Le manque de confiance dans les services et prestataires financiers formels.** Dans les pays où les institutions financières s'adressent traditionnellement aux clients plus aisés, les personnes pauvres et à faibles revenus sont souvent intimidées par la formalité des installations de la banque qu'elles considèrent comme ne leur étant pas destinées ou par le personnel qui pourraient leur manquer de respect. Les cas de traitements injustes ou d'escroqueries alimentent la méfiance et la crainte envers les institutions financières formelles. Une relation financière se base sur la confiance et celle-ci est difficile à établir si les clients perçoivent un énorme fossé entre eux et le prestataire. Le manque de confiance est également l'un des facteurs qui limite l'adoption et l'utilisation des SFN et peut expliquer le nombre élevé de comptes

inactifs et la dépendance des clients sur les transactions de gré à gré, même si les agents commettent de nombreux abus.

- **Facteurs culturels, sociaux et démographiques.** En fonction du contexte, certains segments de la population sont confrontés à des contraintes supplémentaires pour accéder et utiliser les services financiers qui sont basées sur leur religion, leur ethnicité, leur sexe, leur âge ou d'autres facteurs sociodémographiques (voir l'Encadré 7). Ces contraintes peuvent être liées à des règles formelles (p. ex. âge minimum pour ouvrir un compte en banque, obligation pour les femmes d'obtenir la signature de leur mari pour des transactions financières, garanties formelles, identification nationale, etc.), des pratiques religieuses (p. ex. recevoir des intérêts est mal vu dans certaines croyances), ou des normes informelles dictant ce qui est socialement acceptable (p. ex. les femmes peuvent ne pas vouloir être vues aller en ville seule pour se rendre dans une banque).
- **Le manque d'informations sur les prestataires et les services.** De nombreux clients potentiels n'ont pas accès aux informations pertinentes sur les services financiers disponibles, les modalités ou la fiabilité des prestataires. Les clients inexpérimentés ont tendance à ne pas comprendre les avantages et les risques des services financiers formels et peuvent ne pas connaître tous les différents prestataires sur le marché. Les circuits de communication numériques peuvent combler certaines lacunes en termes d'information mais ils ne concernent pas tout le monde.

Encadré 7. Défis culturels

L'attention se tourne maintenant vers les SFN qui pourraient être le prochain facteur de renforcement de l'inclusion financière parmi les personnes pauvres et à faibles revenus. Dans des pays comme le Kenya, les innovations technologiques ont contribué à réduire certaines contraintes qui pesaient sur l'accès à la finance grâce à la croissance phénoménale des SFN comme M-PESA (transfert d'argent) et M-Shwari (produits de crédit et de dépôt groupés et proposés sur les circuits numériques), ainsi que de nombreuses autres innovations faisant appel à la technologie pour favoriser le développement dans le pays. Parallèlement, des études ont démontré que, dans les pays présentant de fortes disparités entre les genres, comme l'Inde, les femmes étaient ignorées par le phénomène de numérisation des services financiers. Ceci s'explique par les normes culturelles en vigueur au sein des ménages, qui limitent la capacité des femmes à utiliser des téléphones portables en toute confiance et qui, plus globalement, limitent leur confiance dans les PSF. Par conséquent, il est essentiel de comprendre le comportement unique des populations à faibles revenus et leurs réactions hétérogènes aux innovations technologiques pour comprendre les problèmes d'adoption et d'utilisation des SFN.

- **Des capacités financières limitées.** Les faibles niveaux de sensibilisation, de capacités de calcul, d'alphabétisation et d'exposition à la technologie limitent l'adhésion des clients. Outre ces facteurs, une compréhension limitée des droits, obligations et avantages des clients rendent ces derniers (en particulier les femmes, les illettrés et les pauvres des zones rurales) plus vulnérables aux pratiques abusives.

4.2 Contraintes au niveau de l'offre

De nombreux PSF répondent avec succès aux besoins spécifiques des clients à faible revenu. Par exemple, le modèle économique de la microfinance appliqué par les institutions financières spécialisées dans l'offre de produits destinés aux pauvres a contribué à créer un nouveau type de relation avec les personnes pauvres et à faibles revenus, permettant de gagner leur confiance et de répondre à certains de leurs besoins financiers. En prouvant que les pauvres étaient prêts à et capables de payer pour des services financiers, les pionniers de la microfinance ont démontré que des services financiers inclusifs pouvaient être proposés de manière commercialement viable. Une gamme diversifiée de prestataires, parmi lesquels des banques, des organisations non gouvernementales (ONG), des coopératives de crédit, des institutions financières non bancaires, des banques rurales ainsi que des banques d'épargne et postales, offre désormais des services financiers aux personnes pauvres et à faibles revenus ainsi qu'aux petites entreprises. Les opérateurs de téléphonie mobile et les détaillants sont de plus en plus impliqués dans l'offre de services financiers aux pauvres, les innovations technologiques ayant également créé de nouvelles opportunités de réduction des coûts et de renforcement de la portée grâce aux SFN. Pourtant, les contraintes auxquelles sont confrontés les PSF empêchent encore d'avoir une offre de services financiers plus adaptée aux pauvres, y compris les suivantes :

- **Une capacité institutionnelle limitée.** De nombreux PSF qui ont été créés ou qui sont entrés sur le marché pour atteindre des objectifs sociaux manquent de vision stratégique, de leadership et des capacités internes indispensables pour innover et développer des services destinés aux nouveaux segments du marché ou qui créent de la valeur pour les clients. De faibles structures de gouvernance, des systèmes de gestion des risques défaillants et l'absence de vision stratégique et de leadership figurent parmi les contraintes de capacité les plus courantes pour les PSF.
- **Une faible proposition de valeur pour les clients.** Les personnes pauvres et à faibles revenus ont des besoins financiers diversifiés pour gérer leur vie personnelle et professionnelle qui, dans la plupart des cas, ne peuvent être satisfaits par les services financiers standards qui sont conçus pour des clients bénéficiant de sources de revenus stables. Les PSF se concentrent généralement sur le financement des fonds de roulement pour les microentrepreneurs, des commerçants pour la plupart, et ne répondent pas aux besoins financiers des autres segments de la population (petits exploitants agricoles, pêcheurs, travailleurs occasionnels, jeunes, etc.). Par conséquent, les pauvres continuent d'utiliser des services financiers informels, comme les associations rotatives d'épargne et de crédit ; les hawalas pour le transfert

d'argent ; l'or ou le bétail comme forme d'épargne ; et les espèces comme unique forme de paiement. Les offres de PSF formels devraient créer de la valeur pour les pauvres en termes de fiabilité, d'accessibilité, de flexibilité et de coûts. Elles devraient reconnaître la diversité des besoins des populations pauvres et à faibles revenus qui dépendent de différents moyens de subsistance et qui ont besoin de services financiers non seulement en tant qu'investissements productifs mais aussi et surtout pour répondre à leurs besoins quotidiens.

- **Des circuits de distribution peu développés.** Il convient de rappeler que 75 % de la population mondiale pauvre vit dans des zones rurales qui comptent moins de points d'accès aux services financiers et où les contraintes de mobilité et les mauvaises infrastructures rendent difficiles et coûteux les déplacements vers le point d'accès le plus proche (Banque mondiale 2008a). Les SFN et les modèles d'agents bancaires réduisent les coûts et permettent donc d'étendre la portée des services. Toutefois, l'activité des PSF repose toujours sur les réseaux de succursales classiques et il serait trop coûteux de les étendre jusqu'aux zones isolées. Par ailleurs, même les prestataires qui ont commencé à utiliser des agents remettent en question la viabilité de ce modèle dans les zones isolées et à faible densité de population.
- **Une compréhension limitée des opportunités de marché.** Malgré l'augmentation du nombre de données disponibles sur le potentiel des marchés de services financiers à faibles revenus, de nombreux acteurs commerciaux ne voient pas l'intérêt de couvrir ces segments du marché, n'ont pas la compréhension nécessaire du comportement financier de ces clients et n'investissent pas dans leurs propres études de marché. Par conséquent, ces prestataires continuent de desservir des segments de clientèle qui nécessitent une adaptation limitée de leurs produits standards et ils ne cherchent pas à élargir leurs activités à de nouveaux segments du marché.
- **Manque de motivation pour innover.** De nombreux PSF sont soit trop petits soit ne voient pas les avantages liés à un investissement conséquent dans l'innovation produit pour servir les clients à faibles revenus. Par ailleurs, les PSF ont tendance à sous-estimer les alternatives dont disposent les personnes pauvres et n'investissent pas suffisamment pour développer de nouveaux services créant plus de valeur pour le client.
- **Des pratiques commerciales prédatrices et irresponsables.** La concurrence peut créer une dynamique positive pour le développement du marché mais elle peut également aboutir à l'adoption de pratiques qui sont potentiellement néfastes pour les pauvres s'il n'existe pas de mécanismes en place pour protéger les consommateurs. Sur certains marchés, les prestataires ont développé des pratiques de prêts voraces et déployés des efforts de collecte immoraux qui ont entraîné une surchauffe des marchés de crédit et exacerbé la méfiance des consommateurs. Les risques liés aux SFN, y compris la fraude, les abus commis par les agents ou les pannes de réseau, sont néfastes pour les clients et sapent la confiance dans les services financiers.

- **Manque de capital.** L'innovation et la croissance du marché des services financiers nécessitent des ressources financières, des connaissances et des compétences que nombreux prestataires travaillant sur les marchés financiers à faibles revenus ne possèdent pas. Sur de nombreux marchés, les PSF ont du mal à accéder à des capitaux d'investissement ou à des financements pour pouvoir tester de nouvelles idées de produits, former leur personnel aux nouvelles pratiques commerciales axées sur les clients ou tout simplement alimenter leur croissance.

4.3 Fonctions supports, règles et normes

De nombreuses contraintes qui semblent provenir de l'offre ou de la demande trouvent leurs racines dans les fonctions supports, les règles et les normes qui régissent les marchés de services financiers. L'absence ou l'inefficacité des fonctions supports, des règles et des normes se traduit par des marchés faibles qui limitent l'offre et la demande et empêchent par conséquent les pauvres d'accéder aux services financiers. Les bailleurs devraient contribuer à lancer les incitations adaptées et/ou à fournir les capacités nécessaires pour pousser les acteurs du marché à exercer ces fonctions supports et à appliquer ces règles de manière efficace et inclusive. Les solutions nécessitent des mécanismes permettant de couvrir les risques, de rendre disponibles des informations précises de manière durable, de renforcer les compétences et les capacités, de favoriser la coordination et de protéger les consommateurs. Par conséquent, pour soutenir l'inclusion financière il faut non seulement comprendre la relation entre offre et demande mais il faut également comprendre la façon dont cette relation est affectée par les règles et les fonctions supports présentes sur le marché.

Parmi les fonctions supports classiques sur les marchés de services financiers, citons les services d'information, les services de renforcement des compétences et des capacités, les mécanismes de coordination, les marchés de capitaux et l'infrastructure de marché. Les contraintes liées à ces fonctions supports varient d'un marché à l'autre. La liste suivante illustre certaines des contraintes et des opportunités associées aux fonctions supports que l'on trouve dans la plupart des marchés de services financiers :

- **Des informations limitées sur le marché.** Le manque d'informations de qualité et l'asymétrie de l'information entre les clients et les PSF sont des facteurs clés qui font grimper les coûts à la fois pour les clients et les PSF. Sans informations précises, les clients ont du mal à évaluer la qualité, les risques, les coûts et les avantages des produits financiers ainsi que la fiabilité des institutions financières, ce qui réduit la demande pour et l'adoption des services financiers. Les prestataires estiment qu'il est coûteux d'évaluer les profils de risque des clients et le potentiel de nouveaux segments de marché, ce qui entraîne un déficit d'offre de services financiers sur certains segments. En l'absence d'informations plus précises sur l'utilisation des services financiers par les clients, leurs habitudes et leurs préférences ainsi que leur véritable profil de risque, les prestataires ne sont pas encouragés à s'adapter et à innover. Même pour les prestataires qui lancent des modèles économiques innovants, comme les SFN, l'intérêt des clients peut être limité car ils ne disposent pas d'informations suffisantes pour savoir comment ces services pourraient leur être bénéfiques. Parallèlement, les

organismes de réglementation et les décideurs politiques ne disposent que de peu d'informations concernant la solidité des institutions financières émergentes et les risques émergents des innovations pour les clients, et ils sont donc dans l'incapacité de mettre en œuvre les changements juridiques et réglementaires nécessaires pour favoriser une innovation au niveau de l'offre.

- **Des services de développement des compétences et des capacités peu développés.** Malgré un financement important, les faibles capacités des PSF restent une contrainte majeure. Les interventions des bailleurs pour remédier à ces faiblesses n'apportent souvent que des solutions limitées ou temporaires au lieu de construire des marchés durables de services de renforcement des capacités répondant aux besoins de ceux au service des clients à faibles revenus (CGAP 2014). L'offre de services de renforcement des capacités par les bailleurs, souvent par le biais de sociétés de conseil internationales, peut décourager les prestataires locaux d'offrir ces mêmes services et elle affecte également la volonté des PSF à payer pour ces services.
- **Une coordination sectorielle faible ou inefficace.** Dans des environnements concurrentiels, les prestataires sont peu incités à collaborer pour formuler une stratégie sectorielle, échanger des informations, rédiger des normes ou faire pression sur les autorités. Par conséquent, les mécanismes de coordination sont faibles ou inefficaces sur de nombreux marchés. Avec l'émergence de nouveaux modèles économiques pour offrir des services financiers aux pauvres, de nouveaux types de coordination sont nécessaires entre divers acteurs parmi lesquels les sociétés technologiques, les opérateurs de téléphonie mobile, les organisations nationales de défenses des consommateurs ainsi que les autorités de réglementation de la finance et des télécommunications. La coordination peut être informelle ou institutionnalisée (p. ex. par le biais d'organisations comme des associations bancaires, des réseaux de microfinance, des organisations de consommateurs ou des syndicats).
- **Efficacité et inclusivité limitées des systèmes de paiement de détail.** Les systèmes de paiement sont à la base du système financier puisqu'ils permettent le transfert de fonds et d'autres formes de valeur (comme la monnaie électronique) (Banque mondiale 2008a). Les systèmes de paiement de détail électroniques jouent un rôle important pour faciliter l'accès aux services financiers formels et les innovations technologiques sont de plus en plus utilisées pour rendre les circuits de paiement plus abordables et plus accessibles (p. ex. cartes de débit, porte-monnaie mobile, etc.). Toutefois, il existe des écarts importants entre les pays en ce qui concerne les volumes et les valeurs des transactions traitées par les systèmes de paiement de détail. Si une majorité de banques centrales disposent d'une fonction de supervision de leur système de paiement, un grand nombre d'entre elles n'ont même pas accès aux informations de base sur les transactions effectuées par le biais des systèmes de paiement de détail et la coordination entre les différentes autorités concernées reste un problème. Dans certains pays, l'accès à l'infrastructure de paiement existante reste limité en raison des restrictions qui empêchent les organismes non bancaires

d'accéder au système de paiement national, ou en raison du manque d'interopérabilité de l'infrastructure existante. L'efficacité et l'inclusivité limitées des systèmes de paiement de détail électroniques réduisent la disponibilité de circuits de paiement abordables pour les populations à faibles revenus, en particulier celles vivant dans zones isolées, et augmentent le coût des transactions régulières (y compris les envois de fonds internationaux).

Les règles et les normes comprennent tous les codes, standards et réglementations informels qui déterminent les conditions d'interaction de l'offre et de la demande, ainsi que les processus de supervision qui permettent de faire appliquer ces règles. Les règles et les normes déterminent quels prestataires peuvent opérer sur les marchés de services financiers et dans quelles conditions. Au vu du rôle important des services financiers au sein de l'économie, les marchés financiers sont soumis à des réglementations plus strictes que les marchés pour de nombreux autres produits. Les contraintes réglementaires varient grandement d'un pays à l'autre et les réglementations qui sont trop restrictives, trop laxistes ou inappropriées peuvent freiner l'inclusion financière. En général, les réglementations qui reflètent le niveau de risque que certaines activités ou institutions représentent pour les consommateurs ou la stabilité du système financier sont plus favorables à l'inclusion financière.

Les règles et normes qui influencent les systèmes de marché financier pour les pauvres dépendent de l'économie politique du pays concerné. En raison de la complexité des enjeux et des intérêts particuliers solidement ancrés, il convient de formuler une perspective d'engagement sur le long terme pour favoriser la confiance et mettre en place les relations qui permettront de susciter un changement. Parmi les contraintes importantes liées aux règles et aux normes qui constituent des opportunités pour les bailleurs de fonds de renforcer les systèmes de marché, citons les suivantes :

- **Des cadres réglementaires contraignants, obsolètes et rigides.** L'émergence de nouveaux services et de nouveaux modèles économiques pour l'offre de services financiers aux pauvres doit s'accompagner de cadres réglementaires qui laissent la place à l'innovation tout en garantissant la sécurité et la solidité du système financier et en protégeant les clients des risques émergents. Toutefois, même si les décideurs politiques et les organes de réglementation sont conscients des risques émergents, ils sont souvent débordés et n'ont que peu de ressources à consacrer à l'adaptation des cadres réglementaires. Les innovations comme les SFN, qui couvrent à la fois le secteur de la finance et celui des télécommunications, posent de nouveaux défis en termes de coordination entre les autorités.
- **Une faible capacité de supervision.** Une supervision prudentielle des institutions de dépôt et des compagnies d'assurance est indispensable pour protéger les actifs des clients et, à terme, la stabilité du système financier (CGAP 2012). L'absence de mécanismes de supervision solides sape la confiance des clients envers les institutions financières et crée une incertitude parmi les acteurs du marché. Ceci peut diminuer l'intérêt des clients et décourager les prestataires d'investir dans de nouveaux segments de clientèle et d'expérimenter avec de nouveaux produits et circuits de distribution. Toutefois, la capacité de supervision reste limitée dans de nombreux

pays à la fois pour les risques prudentiels et liés aux comportements sur le marché. Face à la complexité croissante du secteur des services financiers, ces contraintes devraient s'exacerber à mesure que la supervision s'étend à de nouvelles entités comme les émetteurs de monnaie électronique et à de nouveaux produits financiers dont les risques restent encore inconnus.

- **Une mauvaise représentation de l'opinion des consommateurs et du secteur dans les processus réglementaires et politiques.** Dans les marchés fonctionnels, les intérêts des différents acteurs du marché sont pris en compte dans les processus réglementaires et politiques. Mais dans de nombreux marchés, les intérêts des clients pauvres et des institutions qui offrent des services financiers aux segments de clientèle à faibles revenus ne sont pas bien organisés ni représentés, ce qui peut aboutir à des réglementations déséquilibrées qui ne répondent pas de façon adéquate aux préoccupations de ces segments.
- **Un faible niveau d'autorégulation du secteur.** L'autorégulation du secteur peut contribuer à résoudre certains des principaux problèmes de protection des consommateurs, comme la transparence et la divulgation d'informations, la résolution de litiges et les mécanismes de plainte, le prêt responsable et le traitement équitable (voir l'Encadré 8). Toutefois, il existe actuellement peu de mesures incitant les PSF à vocation sociale et les PSF commerciaux, qui ne partagent pas nécessairement une mission sociale, à adopter et à respecter des codes de conduite communs pour favoriser des pratiques financières responsables. Cette absence de codes de conduite clairs, de politiques de protection des consommateurs et de solides mécanismes de recours renforce les craintes des pauvres et leur méfiance vis-à-vis des institutions financières formelles, et réduit leur intérêt pour les services financiers.
- **Des interventions politiques défavorables de la part des gouvernements.** Les interventions et politiques gouvernementales à des fins politiques restent fréquentes sur les marchés de services financiers. Ces interventions (p. ex. prêts par les institutions gouvernementales à des taux subventionnés, plafonds de taux d'intérêt non viables) peuvent fausser les marchés ou décourager les acteurs du secteur privé d'offrir des services financiers aux pauvres. Les programmes de crédit gérés par des gouvernements sont en général problématiques car ils suivent des objectifs politiques et non commerciaux ou de développement, et ils favorisent donc rarement un accès durable à la finance. Les institutions faitières contrôlées par les gouvernements et les banques publiques sont également confrontées à un risque d'interférence politique.

³ Les normes universelles de gestion de la performance sociale de la SPTF sont nées d'une initiative d'autorégulation qui offre aux PSF un ensemble de normes mondiales de gestion favorisant la réalisation de leurs objectifs sociaux. Elles comprennent les normes de certification en matière de protection des clients de la campagne Smart qui constituent les normes minimum qu'un client peut attendre de son interaction avec une institution financière.

Encadré 8. Coordination sectorielle par le biais d'associations : le cas de l'Inde

Les associations sectorielles jouent un rôle important dans l'autorégulation des marchés en harmonisant les codes de conduite sur le marché, en mettant en œuvre des pratiques financières responsables et en faisant la promotion des nouvelles bonnes pratiques au sein du secteur. Après la crise de 2009, MFIN et Sa-Dhan, les deux plus grandes associations de microfinance en Inde, ont contribué à redonner confiance à la fois aux organes de réglementation et aux clients. MFIN et Sa-Dhan ont rédigé et adopté un code de conduite unique pour leurs adhérents, qui représentent au total 90 % de l'ensemble du marché de la microfinance. Le code de conduite comprend des orientations pratiques pour la conception des systèmes, les processus de recrutement et de formation, la conduite du personnel, la protection des clients et les prix des produits. L'IFC a soutenu ces deux associations dans leurs efforts et a aidé les PSF à intégrer des pratiques de finance responsable au sein de leurs opérations grâce à des programmes de formation et à des évaluations. MFIN et Sa-Dhan ont organisé des conférences nationales et optimisé les circuits de communication entre les autorités, les médias et les associations sectorielles afin de favoriser un regain de confiance dans le marché. Les associations ont ensuite redoublé d'efforts pour résoudre le problème du surendettement grâce au reporting de crédit : plus de 95 millions de données ont été enregistrées couvrant plus de 90 % du marché. MFIN a formulé et diffusé un manuel de sensibilisation aux bureaux de crédit destiné aux emprunteurs en Inde, et l'un de ses membres, l'institution de microfinance Ujjivan, a lancé une large campagne de sensibilisation des clients au reporting de crédit.

Source : Rapport du Responsible Finance Forum, IFC et GIZ

Messages clés

- Les perceptions erronées concernant le comportement financier des personnes pauvres et à faibles revenus continuent de décourager les prestataires d'offrir de meilleurs services à ce segment du marché et empêchent les autorités et les organisations de développement de concevoir des politiques et programmes appropriés qui soutiennent l'inclusion financière.
- Si les modèles économiques de la microfinance appliqués par les institutions financières spécialisées desservant les clients à faible revenu ont contribué à relever certains défis, les services financiers traditionnels ne répondent toujours pas aux différents besoins financiers des personnes pauvres et à faibles revenus.

- De nombreuses contraintes qui semblent provenir de l'offre ou de la demande trouvent leurs racines dans les fonctions supports, les règles et les normes qui régissent les marchés de services financiers. L'absence ou l'inefficacité des fonctions supports, des règles et des normes se traduit par des marchés faibles qui limitent l'offre et la demande et empêchent par conséquent les pauvres d'accéder aux services financiers.
- Les règles et les normes varient grandement d'un pays à l'autre et nécessitent une perspective d'engagement à long terme de la part des autorités et des organismes de réglementation pour formuler des régimes de réglementation et de supervision à même de favoriser l'innovation et l'inclusion en conjuguant des objectifs d'inclusion financière, de stabilité, d'intégrité et de protection.

5. Faciliter les transformations systémiques

Différentes fonctions du système de marché constituent des freins à l'inclusion financière et se conjuguent souvent pour réduire l'adhésion et l'innovation au niveau des clients et des prestataires. Ces contraintes sont systémiques et profondément ancrées dans les normes, règles et pratiques en vigueur, ce qui exclut toute possibilité de solution rapide. Les bailleurs de fonds doivent donc adopter une approche de *facilitation* qui cherche à changer le comportement des acteurs du marché afin qu'ils puissent offrir la ou les fonction(s) manquante(s) ou inefficace(s) au-delà du soutien du bailleur.

Les bailleurs peuvent agir eux-mêmes en tant que facilitateurs ou confier la facilitation à un partenaire de mise en œuvre (voir l'Encadré 9). En cas d'externalisation, les bailleurs doivent tout de même s'assurer que leur personnel en interne bénéficie des compétences supplémentaires nécessaires pour superviser le travail du facilitateur et s'assurer qu'ils bénéficient des enseignements tirés. Différents types d'organisations peuvent faciliter des transformations systémiques tant qu'elles sont considérées comme indépendantes et qu'elles ont la capacité de s'adapter au changement et aux opportunités qui ne manqueront pas de se présenter dans des systèmes de marché dynamiques (voir l'Encadré 10).

Encadré 9. Externalisation de la facilitation

Le réseau de trusts nationaux Financial Sector Deepening (FSD) créé par le Département britannique pour le développement international (DFID) et soutenu par la Fondation Bill & Melinda Gates, la Fondation MasterCard et l'ASDI, entre autres, donne un exemple de facilitation du marché. Ces trusts indépendants visent à intégrer le concept de « Making Markets Work for the Poor » (M4P) dans la réalité sur le terrain en analysant de manière approfondie les marchés sur lesquels ils travaillent et en identifiant les contraintes sous-jacentes qui limitent l'accès aux services financiers. Ils se concentrent sur le renforcement des capacités au sein du secteur des services financiers, en partenariat avec des PSE, des organismes de réglementation et des organisations de services de soutien. Les FSD cherchent à investir dans des solutions viables et flexibles, et ils ne proposent donc pas d'interventions rapides qui faussent les marchés. Leurs interventions peuvent prendre plusieurs formes en fonction du contexte et des besoins du marché.

Encadré 10. Principales caractéristiques pour une facilitation réussie

Proximité et compréhension approfondie du système de marché. Une relation avec les acteurs du marché qui fait preuve de compréhension et d'empathie justifiée sans trop subir leur influence. La facilitation peut être vue comme une passerelle entre les objectifs de développement des bailleurs et les objectifs des acteurs du marché. Il est indispensable d'avoir une compréhension approfondie des systèmes de marché dynamiques qui ne peut s'acquérir que par une présence physique et une interaction avec les acteurs du marché.

Capacités analytiques critiques. Capable d'évaluer et d'analyser des systèmes de marché complexes et de comprendre les relations entre les acteurs du marché.

Esprit d'entreprise. La capacité d'identifier de potentielles sources d'opportunités et de formuler et communiquer une offre à différents acteurs du marché qui soit adaptée à leur situation et qui dépasse les contraintes systémiques.

Compétences en économie politique. La capacité de se concentrer sur les mesures d'incitation et les relations des différents acteurs du marché et des individus, et d'intervenir de façon à créer de la valeur et à optimiser l'avantage pour le public.

Fiabilité et indépendance. Un statut qui permet aux facilitateurs d'être et, tout aussi important, d'être vus comme étant indépendants et fiables aux yeux des acteurs du marché afin que leur rôle et leur statut soient compris et acceptés.

Engagement sur le long terme. La facilitation est un processus qui prend du temps ; les bailleurs doivent donc faire preuve d'endurance et être capables de poursuivre leur engagement jusqu'à ce que des transformations systémiques surviennent. Toutefois, les interventions des bailleurs doivent rester temporaires et ne pas devenir un outil permanent dans le système de marché.

Source : Données adaptées de The Springfield Centre (2014).

Flexibilité

La clé d'une facilitation réussie réside dans la capacité du bailleur à s'adapter au changement. Une analyse préalable est très importante pour identifier les opportunités pour les bailleurs de catalyser le changement, mais la conception et la gestion de leurs programmes doivent également être assez flexibles pour permettre de s'adapter aux changements et aux opportunités qui ne manqueront pas de survenir. La facilitation peut prendre plusieurs formes en fonction des besoins et des opportunités du marché et du niveau de changement souhaité, allant du pilotage d'un nouveau produit financier afin de susciter l'intérêt du marché et l'adaptation à la réalisation d'études de marché pour aider les PSF à mieux comprendre

les besoins des clients et à adapter leurs produits en conséquence, la promotion auprès des organes de réglementation, le besoin de directives sectorielles en matière de protection des consommateurs et la coordination avec d'autres bailleurs autour d'un programme commun pour soutenir les objectifs nationaux d'inclusion financière. Il faut pour cela pouvoir impliquer plusieurs types d'acteurs du marché, conclure et résilier des partenariats en fonction des besoins, adapter ses stratégies aux changements et utiliser les financements de manière opportuniste pour favoriser l'innovation ou financer des activités indispensables pour faire avancer le processus de changement. La capacité d'un bailleur à être flexible dépendra grandement de sa matrice de résultats et de son plan de suivi et d'évaluation. Il est essentiel que ce concept de facilitation et le besoin de flexibilité soient conceptualisés à toutes les étapes du processus de financement. Adopter une approche de facilitation n'empêche pas un bailleur de fournir directement des services qui sont absents du marché. En fait, l'offre de fonctions sous-performantes (comme les services de renforcement des capacités) peut parfois s'avérer indispensable à court terme afin de développer des relations, de comprendre la dynamique du marché et de lancer les fonctions manquantes.

Partenariats

L'une des clés du succès de la facilitation réside dans la façon dont les interventions impliquent et soutiennent les acteurs du marché local (voir l'Encadré 11). Il faut pour cela conclure des partenariats avec diverses institutions du secteur public et privé (comme les associations, les prestataires de services techniques, les bureaux de crédit, les instituts de recherche, les PSF et les organismes de réglementation). Le type de partenariat dépendra du type de changement que le bailleur souhaite apporter au système et aux contraintes à surmonter. Les bailleurs cherchant à soutenir le développement de produits axés sur les clients pourront choisir de se concentrer sur les informations de marché concernant la demande et conclure des partenariats avec le bureau des statistiques local afin qu'il serve de centre d'informations et de données pour le secteur. Pour améliorer les normes de protection des consommateurs, les bailleurs peuvent choisir de travailler avec une association chargée de promouvoir une conduite de marché responsable parmi ses membres. Dans certains cas, les bailleurs peuvent également choisir de travailler avec certains PSF directement pour piloter des produits innovants ou formuler une étude de cas à approfondir.

Quel que soit le type d'institution, ces partenariats devront être basés sur une bonne compréhension des incitations et des motivations des acteurs du marché impliqués. Ils devront être structurés de façon à soutenir les partenaires pour améliorer, innover et adapter leurs fonctions afin qu'ils puissent exercer leur rôle plus efficacement à l'avenir. Plus spécifiquement, au moment d'identifier des partenaires et d'établir des relations, les bailleurs devront prendre en compte la capacité et l'engagement de ces derniers vis-à-vis du développement du marché et concevoir des partenariats transparents avec de solides processus de communication.

Encadré 11. Construire et gérer des partenariats

- **Vérifier les capacités.** Les bailleurs de fonds doivent prendre soin de ne pas submerger leurs partenaires et doivent concevoir leur soutien de manière à favoriser un changement positif et à encourager l'adhésion des communautés locales.
- **Identifier des incitations.** Les bailleurs doivent identifier les raisons de la sous-performance d'une fonction manquante et concevoir un soutien pour encourager le comportement souhaité.
- **Garantir un engagement partagé.** Qu'ils travaillent avec des chefs de file du secteur qui ont la capacité de s'adapter et d'investir et qui peuvent servir d'exemple aux autres acteurs ou avec un ensemble d'acteurs pour tester et identifier les obstacles au sein du marché, les bailleurs de fonds doivent choisir des partenaires qui partagent un engagement commun visant à mieux servir le groupe cible.
- **Promouvoir l'adhésion des communautés locales.** Les bailleurs de fonds doivent confier aux partenaires la responsabilité de décisions stratégiques et opérationnelles clés et soutenir leurs plans, et non l'inverse.
- **Garantir la transparence.** Lorsqu'ils travaillent avec des PSF ou d'autres sociétés privées, les bailleurs doivent clarifier dès le départ que l'obtention de transformations systémiques passe nécessairement par un partage des connaissances avec les autres parties prenantes du marché. Il doit y avoir un accord avec les partenaires sur la façon dont les résultats des projets pilotes seront partagés avec l'ensemble du marché, sans compromettre le modèle économique du partenaire.
- **Garantir une communication permanente.** Les bailleurs doivent régulièrement évaluer les progrès afin de déterminer quand et où les modifications sont nécessaires. Il faut pour cela s'assurer que les systèmes, les procédures et la documentation permettent au personnel de réfléchir à la performance des partenariats et à se retirer si besoin. Cette démarche ne doit pas être considérée comme une activité préalable unique mais plutôt comme un processus continu pour orienter et adapter les actions du programme selon les besoins.
- **Apporter un soutien basé sur les résultats.** Les bailleurs doivent structurer leur soutien autour d'accords basés sur les performances et le partage des coûts qui reflètent et renforcent l'engagement et l'adhésion du partenaire (CGAP 2010).
- **Proposer des subventions intelligentes.** Dans le cadre du soutien aux PSF ou à d'autres sociétés privées, tout éventuel recours à des subventions doit être temporaire, lié à des objectifs clairs et proportionnés. Les bailleurs doivent éviter de subventionner les opérations quotidiennes du partenaire, privilégiant plutôt la subvention de l'innovation et de l'extension de la clientèle à de nouveaux segments. Les accords de subvention doivent inclure des prévisions portant sur la façon dont le partenaire couvrira les coûts subventionnés à long terme.

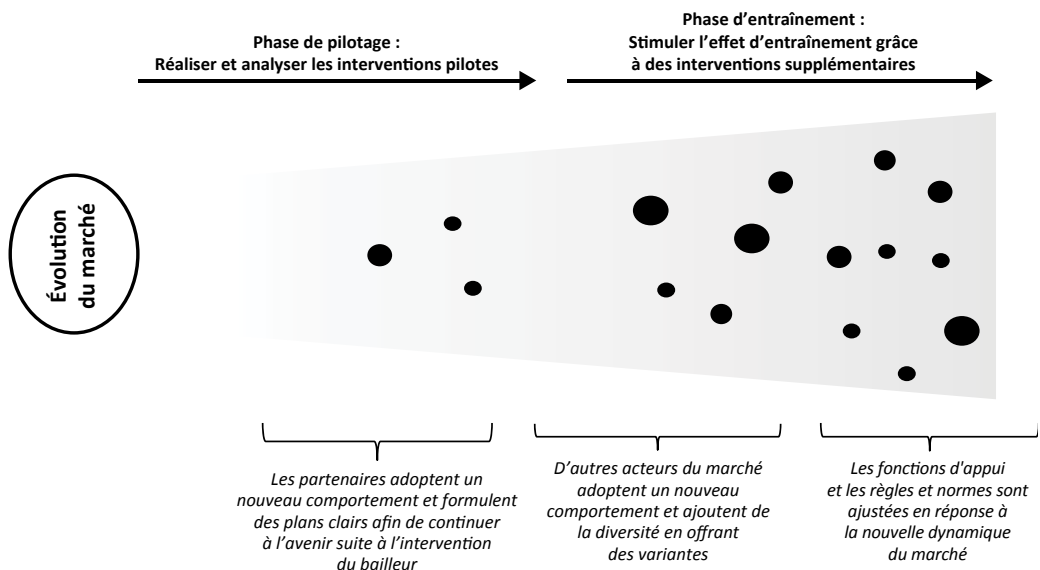
Source : Données adaptées de The Springfield Centre (2014).

Effet d'entraînement

L'effet d'entraînement ne va pas intervenir automatiquement suite à la phase de test et la réplication nécessite souvent des interventions supplémentaires avant d'être institutionnalisée. Par conséquent, il est recommandé aux bailleurs de fonds de bien réfléchir à la façon dont ils comptent attirer d'autres acteurs au-delà de leurs partenaires initiaux (voir la Figure 4). S'il peut sembler irréaliste pour les bailleurs de savoir exactement comment procéder avant même le lancement du projet, il est important pour eux de réfléchir, dès la phase de conception, à la façon dont ils vont encourager les acteurs du marché à adopter de nouveaux comportements et maintenir ou institutionnaliser ces améliorations avant la fin du programme.

La facilitation de l'effet d'entraînement peut être intégrée dans la conception du projet avec, par exemple, le développement de produits open source disponibles pour tous les acteurs du marché, ou l'inclusion de plusieurs acteurs du marché dans la phase initiale du programme. L'effet d'entraînement peut également être obtenu par le biais d'interventions supplémentaires visant à sensibiliser le public et à susciter son intérêt pour les résultats de l'intervention (p. ex. une campagne d'éducation des consommateurs pour soutenir l'adoption d'un nouveau produit financier ou un projet de partage des connaissances par le biais de forums de parties prenantes sur les résultats et les réussites de la phase pilote). Lorsque l'intervention initiale prévoit un projet pilote avec un nombre limité d'acteurs, l'effet d'entraînement repose sur le partage des enseignements tirés avec l'ensemble du marché sans

Figure 4. Exemple d'effet d'entraînement pour une intervention axée sur l'innovation produit



Source : Données adaptées de The Springfield Centre (2014).

compromettre le modèle économique des partenaires initiaux, ainsi que sur la lutte contre l'octroi d'avantages indus à certains acteurs du marché ou l'établissement de barrières à l'entrée trop hautes pour d'autres ayant pour effet de fausser la concurrence.

Quelle que soit la forme de ces activités d'entraînement, les bailleurs doivent s'assurer que les acteurs du système de marché puissent tirer des enseignements de l'intervention et bénéficier d'incitations les poussant à agir en fonction de ces enseignements.

Messages clés

- Les bailleurs doivent considérer leurs interventions comme limitées dans le temps et facilitantes tout en comprenant qu'il faudra plus de temps pour obtenir un changement du système de marché.
- Une approche de facilitation implique de trouver des solutions qui changent le comportement des acteurs du marché afin qu'ils puissent offrir la ou les fonction(s) manquante(s) ou inefficace(s) au-delà du soutien du bailleur.
- La facilitation peut être réalisée par différents types d'organisations à partir du moment où elles ont une bonne compréhension du système de marché, qu'elles possèdent toutes les compétences nécessaires pour garantir le dynamisme, et qu'elles sont considérées comme des partenaires fiables et indépendants.
- Les mécanismes de conception et de gestion du programme doivent être suffisamment flexibles pour pouvoir l'adapter aux changements et aux opportunités qui ne manqueront pas de survenir dans un contexte de marché dynamique.
- L'une des clés du succès de la facilitation réside dans la façon dont les interventions impliquent, collaborent avec et soutiennent les acteurs du marché local pour les aider à innover et à adapter de nouvelles fonctions.
- Les bailleurs doivent prévoir d'attirer d'autres acteurs du marché en plus de leurs partenaires initiaux pour la phase de conception, même s'ils ne savent pas exactement comment ils vont s'y prendre.

6. Évaluer le changement

Il est important d'évaluer le changement pour deux raisons : afin d'apporter transparence et responsabilisation aux bailleurs et autres parties prenantes (pour prouver que les interventions ont l'impact attendu) et afin de promouvoir une meilleure performance du programme et de meilleurs résultats (pour améliorer les interventions en cours) en soutenant des prises de décision basées sur des données concrètes. Les approches conventionnelles du suivi et de l'évaluation des programmes d'inclusion financière ont tendance à se concentrer sur les indicateurs sectoriels basés sur le consensus en matière de portée et de performance financière des PSF pour évaluer la pérennité au niveau des prestataires (CGAP 2009). Plus récemment, des outils d'évaluation de la performance sociale ont été introduits pour s'assurer que les programmes d'inclusion financière ne favorisent pas uniquement l'accès mais qu'ils s'attaquent également aux problèmes de qualité et d'utilisation en faisant la promotion de services financiers axés sur les clients qui soient à la fois équitables, responsables et transparents (SPTF 2015). Toutefois, la plupart des cadres de résultats utilisés à ce jour se concentrent encore fortement sur les évaluations de performance au niveau des prestataires et ne sont pas conçus pour suivre et évaluer les complexités du changement d'un système de marché financier.

Une approche systémique doit résulter en transformations systémiques: une transformation dans la dynamique sous-jacente entre les acteurs du marché et les mesures d'incitation qui influencent les comportements. Les caractéristiques d'une transformation systémique en matière d'inclusion financière sont les suivantes :

- **Portée** – Un changement dont bénéficient un grand nombre de personnes pauvres et à faibles revenus dans un contexte donné.
- **Pérennité** – Un changement qui se prolonge longtemps après le retrait du soutien extérieur.
- **Résistance** – Un changement qui favorise des systèmes de marché capables de s'adapter à l'évolution de l'environnement, de surmonter des chocs internes ou externes et d'innover.

Étant donné que cette approche s'étend au-delà du niveau des prestataires pour inclure les changements liés aux fonctions supports et aux règles, elle doit s'accompagner de cadres de résultats qui définissent et qui évaluent également le changement à différents niveaux du système de marché.

La communauté de l'inclusion financière a commencé à explorer des moyens d'adapter les systèmes d'évaluation existants pour refléter les transformations systémiques sur les marchés de services financiers. Une des approches actuellement à l'étude consiste à appliquer la norme du Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise (CDDE) (voir l'Encadré 12) aux besoins spécifiques du développement des systèmes financiers. Le débat nourri et les

Encadré 12. Éléments de la norme CDDE

La norme CDDE pour l'évaluation des résultats (CDDE 2014) est un processus largement utilisé par les programmes de développement de marché de différents secteurs et qui comprend huit éléments considérés comme des prérequis pour une évaluation crédible des résultats. La norme CDDE ne définit pas les indicateurs à suivre mais encourage les programmes à définir des indicateurs qui soient pertinents pour le type de changement recherché sur le marché et à évaluer les possibles influences du programme sur le marché.

1. Articuler la chaîne de résultats ou la logique du programme
2. Définir des indicateurs de changement basés sur la logique du programme
3. Évaluer les fluctuations des indicateurs ; appliquer de bonnes pratiques
4. Estimer les changements attribuables au programme
5. Refléter les changements plus globaux du système ou du marché
6. Suivre les coûts du programme
7. Communiquer les résultats de manière responsable
8. Gérer le système pour une évaluation des résultats

différentes opinions concernant les pratiques d'évaluation au sein de la communauté de suivi et d'évaluation et entre les bailleurs de fonds et les facilitateurs qui jouent un rôle important dans le développement du marché de l'inclusion financière ont permis de définir certains principes :

- **Les cadres de résultats doivent être basés sur une théorie du changement claire.** La théorie du changement est essentielle à la formulation de la logique du programme, c'est-à-dire la façon dont les résultats de l'intervention vont entraîner des changements sur le marché, la réalisation des objectifs d'inclusion financière et, à terme, des objectifs de développement recherchés. Une théorie du changement bien pensée doit également détailler les hypothèses qui sous-tendent la logique et les changements systémiques nécessaires.
- **L'impact doit être mesuré pour les différents niveaux de la théorie du changement et pas uniquement au niveau des objectifs de développement.** L'évaluation d'impact se concentre traditionnellement sur l'impact sur les clients mais il est également important de suivre et d'évaluer les changements qui sont susceptibles de mener à cet impact. Les expériences récentes indiquent que le changement doit être suivi au moins à trois niveaux : les changements initiaux dans le comportement des principaux partenaires du programme ; les changements institutionnels introduits par les partenaires du programme ; et les changements systémiques qui reflètent une dynamique de marché plus globale, comme la réplique et l'adaptation des pratiques par d'autres acteurs (en dehors des partenaires).

- **Le suivi et l'évaluation constituent une opportunité d'apprendre et de s'adapter.** Les boucles de retour d'information peuvent être utilisées régulièrement pour tester et revoir la théorie du changement ainsi que les hypothèses sous-jacentes. Elles contribuent au processus de facilitation en apportant des informations rapides, fiables et pertinentes pour réagir face à des marchés complexes, imprévisibles et dynamiques (voir l'Encadré 13).

Encadré 13. L'évaluation des résultats en tant qu'outil de facilitation

Les projets de systèmes de marché prévoient presque systématiquement des interventions pilotes afin d'approfondir et de tester leurs connaissances des contraintes sous-jacentes du système et pour définir des points d'entrée pour de futures interventions afin de favoriser un changement plus profond et plus étendu.

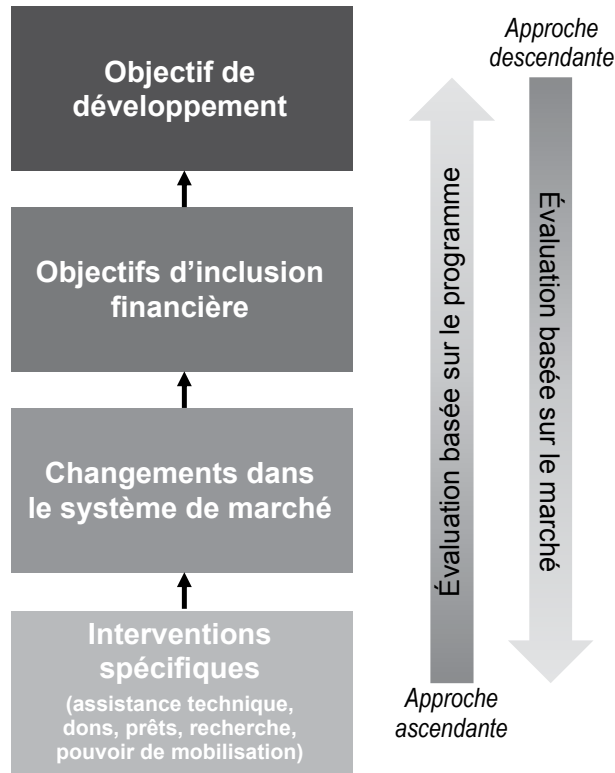
En 2014, Financial Sector Deepening Africa (FSDA), un programme financé par le DFID, a travaillé en partenariat avec la London Stock Exchange (LSEG) Academy pour former 100 décideurs politiques et spécialistes du marché des capitaux en Tanzanie. La logique de l'intervention était claire (développement des compétences – amélioration des capacités institutionnelles – renforcement de l'efficacité et de l'innovation sur le marché de capitaux en Tanzanie – croissance économique – réduction de la pauvreté). En tant que facilitateur, FSDA était motivé par des considérations stratégiques de pérennité dès le départ et, par conséquent, à mesure que le projet progressait, il a utilisé son partenariat avec LSEG pour mieux comprendre les besoins précis des marchés de capitaux en Tanzanie et a modifié ses stratégies initiales d'offre directe de formation. FSDA a facilité les CEO Breakfasts, des réunions de leaders tanzaniens visant à coordonner la collaboration entre les principaux acteurs sur les marchés de capitaux et à stimuler l'effet d'entraînement, comme lorsqu'une société de courtage tanzanienne a payé LSEG Academy pour former 15 de ses employés pendant la durée du projet. Enfin, la Capital Markets & Securities Authority, principal organe de réglementation en Tanzanie, a signé un protocole d'accord définissant les bases pour une approche plus standardisée et internationalement reconnue du développement des compétences en matière de marchés de capitaux dans le pays après avoir été introduite par FSDA au Chartered Institute for Securities & Investment, une agence internationale de définition de normes.

Si la stratégie de développement globale n'a pas changé, c'est uniquement grâce à un engagement direct auprès des partenaires et bénéficiaires locaux et à un apprentissage sur le terrain que le projet a été en mesure de mieux comprendre les besoins afin d'adapter ses stratégies pour promouvoir un changement plus durable sur le marché du développement des compétences pour les professionnels des marchés de capitaux en Tanzanie.

Source : FSDA

- **La flexibilité d'adapter les théories du changement et les outils de suivi et d'évaluation est indispensable.** La stratégie globale d'un programme doit être claire dès le départ mais la matrice de résultats doit être considérée comme un document évolutif qui laisse assez de flexibilité pour revoir les résultats et les hypothèses. La matrice de résultats et le cadre logique doivent permettre de travailler avec différents partenaires tout au long d'un programme ou de choisir un point d'entrée différent pour favoriser les transformations systémiques. La communication des résultats doit refléter à la fois les impacts involontaires (positifs ou négatifs) et les impacts intentionnels du programme d'un bailleur.
- **L'attention devrait se concentrer sur la contribution plutôt que l'attribution.** Les approches de système de marché cherchent à favoriser un changement, créant des effets d'entraînement afin de stimuler puis d'augmenter la portée du changement. L'impact de ces interventions est la plupart du temps indirect et il s'agit d'influencer les acteurs du système afin qu'ils adoptent un certain comportement. Les changements peuvent prendre du temps et il existe souvent de nombreux autres facteurs qui influencent les résultats, ce qui complique l'attribution. Par conséquent, l'attention devrait se focaliser sur la formulation d'un scénario plausible concernant la contribution du bailleur aux changements du marché et non sur l'attribution.
- **Appliquer des approches descendantes/ascendantes de l'évaluation.** Les approches descendantes analysent le changement au niveau des objectifs de développement, de l'inclusion financière et/ou du marché sans partir du principe que les changements sont liés aux interventions effectuées dans le cadre du programme. Les approches ascendantes (comme celles préconisées par la norme CDDE) cherchent à analyser et à évaluer les résultats par rapport aux indicateurs définis au préalable par le programme à différents niveaux de la théorie du changement. En combinant les approches descendantes et ascendantes qui triangulent les informations sur les facteurs ayant contribué aux changements, on obtient une description plus crédible de la contribution au changement (voir la Figure 5).
- **Exploiter les données existantes si possible et développer des sources de données durables si nécessaire.** La collecte et le partage des informations au niveau du marché peuvent être utilisés comme des instruments de facilitation de marché et pas uniquement à des fins de suivi et d'évaluation du bailleur. La mise en œuvre de mécanismes pour évaluer le développement du marché dans un pays peut jouer un rôle important dans la construction du marché. Les informations sur le marché sont utiles à différents acteurs du marché, des gouvernements aux prestataires. Au moment de sélectionner les indicateurs pour évaluer le développement du marché, les bailleurs doivent collecter les informations de façon stratégique pour choisir des informations utiles également aux acteurs du marché et planifier très tôt la façon dont ces informations seront mises à disposition et utilisées pour la facilitation de marché. Les bailleurs doivent explorer les opportunités de mettre en commun leurs ressources avec celles d'autres bailleurs ou acteurs du marché pour collecter et partager les informations d'intérêt général.

Figure 5. Développer un scénario sur l'impact global



Messages clés

- Les interventions du bailleur doivent avoir pour objectif de susciter des changements systémiques au sein du marché, c'est-à-dire des changements d'une portée **significative, pérennes et résistants**.
- Les cadres de résultats doivent être basés sur une théorie du changement claire et évaluer le changement à différents niveaux : objectif(s) de développement, objectifs d'inclusion financière, changements au sein du système de marché et résultats des interventions du programme.
- Les cadres de résultats doivent être considérés comme des documents évolutifs qui favorisent un apprentissage institutionnel et la flexibilité nécessaire pour revoir les résultats et les hypothèses sous-jacentes sur la base de boucles de retour d'information.
- Les évaluations doivent se concentrer sur la contribution plutôt que sur l'attribution étant donné que l'impact de ces interventions est en grande partie indirect et qu'il s'agit d'influencer les acteurs du système pour qu'ils adoptent un certain comportement, ce qui rend l'attribution difficile.
- Les bailleurs et leurs partenaires de mise en œuvre doivent appliquer des approches d'évaluation ascendantes et descendantes qui permettent de formuler des scénarios d'impact plus crédibles.

7. Glossaire

| | |
|---|--|
| Acteur du marché : | toute organisation ou personne qui exerce une fonction dans un système de marché. Les acteurs du marché peuvent être des organisations du secteur privé ou public. Les principaux types d'acteurs du marché des services financiers sont les clients, les PSF, les prestataires de services techniques, les décideurs politiques, les organes de réglementation et les superviseurs. |
| Approche systémique : | une combinaison de cadres, principes et pratiques qui peuvent être utilisés pour formuler des interventions de développement favorisant une transformation systémique plutôt que de combler une lacune sur le marché. Traditionnellement utilisée dans d'autres secteurs (p. ex. les chaînes de valeurs dans l'agriculture), elle attire de plus en plus l'attention des bailleurs et des spécialistes de l'inclusion financière. |
| Bailleurs de fonds (de l'inclusion financière) : | les bailleurs de fonds sont des organisations publiques ou privées qui soutiennent l'inclusion financière pour réaliser une mission ou un mandat de développement. Ils comprennent des agences de développement bilatérales ou multilatérales, des fondations privées et des organismes de financement du développement. Les bailleurs ne sont pas considérés comme des acteurs du marché car ils n'interviennent que temporairement sur les systèmes de marché. |
| Chaîne de résultats : | un modèle illustrant les liens de causalité supposés qui expliquent comment les activités d'un programme entraînent un ou plusieurs niveau(x) de résultats. |
| Changement de système de marché : | voir <i>transformation systémique</i> . |
| Coût de transaction : | les coûts de participation aux échanges, couvrant la recherche et l'information, les négociations et la mise en application. |
| Effet d'entraînement : | on parle d'effet d'entraînement lorsque les acteurs du marché qui ne sont pas directement impliqués dans l'intervention d'un bailleur adoptent un nouveau comportement suite à cette intervention. L'effet d'entraînement peut intervenir spontanément ou être stimulé par l'intervention d'un bailleur, p. ex. en mettant à la disposition du public les enseignements tirés d'un projet pilote. |
| Effet de démonstration : | en testant et en validant un nouveau modèle économique, produit ou tout autre type d'innovation, les bailleurs cherchent à créer un effet de démonstration qui poussera les autres acteurs du marché (en dehors des partenaires du bailleur) à adopter un nouveau comportement. Voir également <i>Effet d'entraînement</i> . |

- Facilitateur :** un rôle qui peut être endossé par différents types d'organisations en fonction de leurs capacités et de leur niveau perçu d'indépendance. Les bailleurs peuvent également agir en tant que facilitateurs soit directement soit par le biais d'organes de coordination nationaux, ou ils peuvent payer des particuliers ou des organisations pour se charger de la facilitation du marché en leur nom. Les facilitateurs peuvent se concentrer sur un pays unique (comme les membres du réseau FSD en Afrique) ou couvrir le marché mondial (comme le CGAP, Better than Cash Alliance ou GSMA).
- Facilitation :** une approche d'intervention qui se concentre sur l'élimination des contraintes systémiques en incitant et en permettant aux acteurs du marché d'exercer leurs fonctions plus efficacement. La facilitation peut se caractériser par la nature temporaire des interventions, sa flexibilité, la dépendance vis-à-vis des partenariats et l'importance accordée à l'attrait des acteurs du marché au-delà des partenaires de l'intervention du bailleur.
- Fonction principale :** la relation entre offre et demande au sein d'un système de marché. Par exemple, sur les marchés de services financiers, la fonction principale décrit la demande pour un service donné (p. ex. crédit, épargne, assurance, transfert de fonds) et l'offre de ce service par les différents prestataires présents sur le marché.
- Fonctions du marché :** il existe trois fonctions clés au sein d'un système de marché : (1) la fonction principale, (2) les fonctions supports et (3) les règles et les normes. Au moment de la conception de l'intervention, les bailleurs doivent tenir compte de la ou des fonction(s) qui sera(ont) affectée(s) par celle-ci, de l'intervenant qui exerce cette fonction actuellement, des clients de cette fonction et de la façon dont ces données pourraient changer suite à l'intervention.
- Fonctions supports :** une gamme de fonctions qui sortent du contexte de l'échange de base d'un système de marché mais qui influencent de manière significative la force ou la faiblesse de ce marché. Ces fonctions soutiennent, définissent, alimentent et facilitent les transactions entre demandeurs et prestataires. Parmi les fonctions supports importantes sur les marchés de services financiers, citons l'information, la coordination, les compétences et les capacités, les systèmes de paiement et le financement. Les fonctions supports sont indispensables au bon fonctionnement des marchés puisqu'elles garantissent que l'offre et la demande de services financiers correspondent et que les transactions soient effectuées de manière sécurisée et à des coûts les plus bas possibles. Dans un système de marché faible, les fonctions supports sont souvent absentes, inefficaces ou défavorables aux pauvres. Les fonctions supports peuvent être exercées par différents acteurs du secteur privé, public ou associatif.

| | |
|--|--|
| Gestion de la performance sociale : | les pratiques qui permettent aux PSF d'atteindre leurs objectifs sociaux, y compris de définir et de suivre ces objectifs, de développer des produits et services axés sur les clients, de traiter les clients et le personnel de manière responsable et d'équilibrer performance sociale et performance financière. |
| Incitations : | les incitations influencent les attitudes et les comportements des acteurs du marché. Elles peuvent reposer sur des avantages matériels ou des aspects sociaux (reconnaissance, réputation) et elles sont influencées par les règles et les normes d'un système de marché. |
| Inclusion financière : | une situation dans laquelle les particuliers et les entreprises ont la possibilité d' <i>accéder</i> et la <i>capacité d'utiliser</i> une gamme de services financiers <i>appropriés</i> fournis de manière <i>responsable</i> et <i>durable</i> par des institutions financières formelles. |
| Innovation : | un nouveau comportement ou une nouvelle pratique ou technique adopté(e) par un intervenant sur le marché potentiellement grâce à une intervention et qui apporte un avantage pour les pauvres. Il peut s'agir de biens ou de services et/ou de nouveaux rôles qui favorisent une nouvelle façon de travailler. |
| Intervention : | une suite d'actions entreprises par une organisation qui est extérieure au système de marché (p. ex. un bailleur ou un facilitateur). Les interventions peuvent s'inscrire dans le cadre de projets ou de programmes plus larges. |
| Marchés de services financiers : | le terme « marchés de services financiers » est utilisé dans ce document comme un terme général qui englobe les marchés de différents services financiers (p. ex. crédit, épargne, assurance, paiements, leasing, produits financiers compatibles avec la charia, etc.). |
| Matrice de résultats : | une matrice contenant la chaîne des résultats d'un programme et d'autres informations associées comme les hypothèses, les risques et les indicateurs de performance. |
| Moteurs de changement : | un catalyseur ou un facteur de changement ou de réforme (systémique). Les moteurs de changement peuvent être des personnes ou des institutions qui prônent la réforme, ou le produit de l'interaction entre des caractéristiques structurelles, des institutions formelles et informelles, et des individus qui donne naissance à un processus de réforme. |
| Pérennité : | la capacité des systèmes de marché à réagir aux changements et à fournir des moyens grâce auxquels les hommes et les femmes pauvres peuvent accéder à des avantages socio-économiques au-delà de la période d'intervention d'un bailleur. |

- Processus de diagnostic :** avec l'approche des systèmes de marché, les diagnostics cherchent à aller au-delà des symptômes pour identifier les causes du problème, à savoir la dynamique de marché qui empêche les personnes pauvres et à faibles revenus d'accéder aux et d'utiliser les services financiers. Un diagnostic est un processus continu qui favorise non seulement la conception du programme mais qui permet également à l'équipe de gestion du projet d'adapter les interventions et d'alimenter la facilitation du marché tout au long du programme.
- Protection des clients :** les efforts fournis pour garantir aux clients des services équitables, responsables et transparents. Les mesures comprennent la lutte contre le surendettement, une tarification transparente et responsable, l'application de pratiques de collecte appropriées, l'adoption d'un comportement éthique par le personnel, la formulation de mécanismes de règlement des plaintes et la préservation de la confidentialité des données des clients.
- Règles et normes :** les règles et normes créent des incitations pour les acteurs du marché et déterminent qui peut participer aux marchés des services financiers et sous quelles conditions. Les règles formelles regroupent les lois et les réglementations émises par le législateur et les autorités publiques, p. ex. la réglementation bancaire, les critères d'agrément pour les IMF ou les procédures d'identification des clients. Elles comprennent également les règles publiées par les organismes sectoriels comme les normes sectorielles ou les codes de conduite. Les règles informelles sont le produit de la culture locale et des pratiques généralement acceptées.
- Système de marché :** l'interaction de plusieurs acteurs du marché exerçant différentes fonctions, y compris les fonctions de base (comme l'offre et la demande de services financiers), les fonctions supports, et les règles et normes. Le terme « système de marché » est utilisé de façon générale pour décrire les interactions complexes et dynamiques entre les acteurs du marché, y compris les acteurs du secteur privé et public.
- Système de marché connexe :** un secteur ou marché qui est tangentiel mais qui est étroitement lié au marché de base, dans le cas présent le marché des services financiers. Citons notamment les marchés de l'information de crédit, des services de renforcement des capacités ou des services de développement commerciaux.

Théorie du changement :

un scénario résumant les hypothèses sous-jacentes sur la façon dont le changement va se produire au sein d'un programme à différents niveaux (changement de système de marché, objectifs d'inclusion financière et objectifs de développement), et les risques qui pourraient empêcher le programme d'obtenir les résultats prévus. Elle constitue la base du processus de diagnostic et de la conception de l'intervention.

Transformation systémique :

une transformation dans la dynamique et la structure sous-jacentes d'un système de marché d'une portée significative, pérenne et résistant. Une transformation systémique intervient si les acteurs du marché autres que ceux directement impliqués dans l'intervention d'un bailleur de fonds adoptent un nouveau comportement qui améliore la participation des pauvres aux marchés des services financiers. Également appelé *changement au niveau du système* ou *changement du système de marché*.

Références

- Anderson, Jamie, and Wajiha Ahmed. 2015. « Early Insights from Financial Diaries of Smallholder Households. » Focus Note 102. Washington, D.C.: CGAP.
- Andrianaivo, Mihasonirina, and Kangni Kpodar. 2011. « ICT, Financial Inclusion, and Growth Evidence from African Countries. » Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- Banerjee, Abhijit, Dean Karlan, and Jonathan Zinman. 2015. « Six Randomized Evaluations of Microcredit: Introduction and Further Steps. » *American Economic Journal: Applied Economics* 7.1: 1–21.
- Cerise. 2015. « Social Performance Indicators 4 (SPI4). » Social Performance Task Force.
- CGAP and IFC. 2011. « Credit Reporting at the Base of the Pyramid. » Forum. Washington, D.C.: CGAP and IFC.
- CGAP. 2006. « Good Practice Guidelines for Funders of Microfinance. . Consensus Guidelines. Washington, D.C.: CGAP.
- . 2009. « Measuring Results of Microfinance Institutions: Minimum Indicators. » Technical Guide. Washington, D.C.: CGAP.
- . 2010. « Performance-based Agreements. » Technical Guide. Washington, D.C.: CGAP.
- . 2011. « Latest Findings from Randomized Evaluations of Microfinance. » Forum. Washington, D.C.: CGAP.
- . 2012. « A Guide to Regulation and Supervision of Microfinance. » Consensus Guidelines. Washington, D.C.: CGAP.
- Collins, Daryl, Jonathan Murdoch, Stuart Rutherford, and Orlanda Ruthven. 2009. *Portfolios of the Poor*. Princeton: Princeton University Press.
- Collins, Daryl, Nicola Jentsch, and Rafe Mazer. 2011. « Incorporating Consumer Research into Consumer Protection Policy Making. » Focus Note 74. Washington, D.C.: CGAP.
- Cull, Robert, Tilman Ehrbeck, and Nina Holle. 2014. « Financial Inclusion and Development: Recent Impact Evidence. » Focus Note 92. Washington, D.C.: CGAP.

- Dabla-Norris, Era, et al. 2015. Identifying Constraints to Financial Inclusion and Their Impact on GDP and Inequality: A Structural Framework for Policy, No. 15-22. Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- Donor Committee for Enterprise Development. 2014. « The 2014 Reader on Results Measurement. » The Donor Committee for Enterprise Development.
- Ellis, Karen, Alberto Lemma, and Juan-Pablo Rud. 2010. « Financial Inclusion, Household Investment and Growth in Kenya and Tanzania. » U.K.: Overseas Development Institute.
- El-Zoghbi, Mayada, and Kate Lauer. 2014. « Facilitating the Market for Capacity Building Services. » Focus Note 97. Washington, D.C.: CGAP.
- FSD Africa. 2015. « Towards Impact-Oriented Measurement Systems for the FSD Network. » Consultation document. Nairobi: FSD Africa.
- GPII (Global Partnership for Financial Inclusion). 2012. « The G20 Basic Set of Financial Inclusion Indicators. » <http://www.gpii.org/featured/g20-basic-set-financial-inclusion-indicators>
- ITAD. 2012. « Gems Results Measurement Handbook. » On behalf of the GEMS program Nigeria. ITAD.
- Karlan, Dean. 2014. « The Next Stage in Financial Inclusion. » *Stanford Social Innovation Review*. Leland Stanford Jr. University.
- Karpowicz, MsIzabela. 2014. « Financial Inclusion, Growth and Inequality: A Model Application to Colombia, No. 14-166. » Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- Klapper, Leora. 2015. « Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database. » Washington, D.C.: The World Bank. <http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion>
- Lahaye, Estelle, and Edlira Dashi. 2015. « Spotlight on International Funders' Commitments to Financial Inclusion. » Brief. Washington, D.C.: CGAP.
- Ledgerwood, Joanna, et al. 2013. « The New Microfinance Handbook ». Washington, D.C.: The World Bank.
- McKee, Katharine, Michelle Kaffenberger, and Jamie Zimmerman. 2015. « Doing Digital Finance Right. » Focus Note 103. Washington, D.C.: CGAP.
- Responsible Finance Forum. 2013. « Progress in Responsible Financial Inclusion. » Washington, D.C.: IFC.
- Springfield Centre. 2014. « The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach. » 2nd edition. Bern, Switzerland: Springfield Centre.

- Stein, Peer, Tony Goland, and Robert Schiff. 2012. « Two Trillion and Counting. » Washington, D.C.: IFC and McKinsey. http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Economic-Development/Two_trillion_and_counting.pdf
- Turegano, David Martinez, and Alicia Garcia-Herrero. 2015. « Financial Inclusion, Rather Than Size, Is the Key to Tackling Income Inequality. » No. 1505. Madrid: BBVA Research.
- UNDP (United Nations Development Program). 2014. « Human Development Report 2014. Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience. » New York: United Nations Development Program.
- USAID. 2014. « Evaluating Systems and Systemic Change for Inclusive Market Development. » LEO Report No. 3. Washington, D.C.: USAID.
- World Bank. 2008a. « Payment Systems Worldwide—A Snapshot. » Washington, D.C.: World Bank.
- . 2008b. « World Development Report 2008: Agriculture for Development. » Washington, D.C.: World Bank.

Section 1 : Introduction

- El-Zoghbi, Mayada, and Kate Lauer. 2013. « Facilitating Market Development to Advance Financial Inclusion. » Focus Note 89. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/publications/facilitating-market-development-advance-financial-inclusion>
- Humphrey, John. 2014. « Market Systems Approaches: A Literature Review. » Beam Exchange. <http://www.beamexchange.org/en/resource-detail/resource/182/>
- IFC. (International Finance Corporation). 2013. « Progress in Responsible Financial Inclusion ». Responsible Finance Forum. Washington, D.C.: IFC. <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/19ed8f804295a2cb8740af0dc33b630b/RFF+Report+final+low+res.pdf?MOD=AJPERES>
- Lahaye, Estelle, and Edlira Dashi. 2015. « Spotlight on International Funders' Commitments to Financial Inclusion. » Brief. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/publications/spotlight-international-funders-commitments-financial-inclusion>
- Ledgerwood, Joanna. 2013. *The New Microfinance Handbook: A Financial Market System Perspective*. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/12272>
- Springfield Centre. 2014. *The Operational Guide for Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach*. Bern, Switzerland: Springfield Centre. <http://www.springfieldcentre.com/wp-content/uploads/2014/09/2014-09-M4P-Operational-Guide-with-watermark1.pdf>
- Springfield Centre. 2009. *Perspectives on the Making Markets work for the Poor (M4P) Approach*, Bern, Switzerland: Springfield Centre. <https://www.eda.admin.ch/publikationen/en/deza/diverse-publikationen/perspectives-de-la-demarche-mp4.html>
- USAID. nd. « A Framework for Inclusive Market System Development. » *Leveraging Economic Opportunities Brief*. Washington, D.C.: USAID. https://www.microlinks.org/sites/default/files/resource/files/Market_Systems_Framework.pdf

Section 2 : Positionnement des programmes d'inclusion financière

Cadres et outils d'évaluation

- AFI (Alliance for Financial Inclusion). 2013. Measuring Financial Inclusion: A Core Set of Financial Inclusion Indicators. Financial Inclusion Data Working Group (FIDWG) Guideline Note 4. Kuala Lumpur, Malaysia: AFI. <http://www.afi-global.org/library/publications/fidwg-measuring-financial-inclusion-core-set-financial-inclusion-indicators>
- GPFI (Global Partnership for Financial Inclusion). nd. « G20 Principles for Innovative Financial Inclusion. » <http://www.afi-global.org/sites/default/files/afi%20g20%20principles.pdf>
- Pearce, Douglas, and Claudia Ruiz Ortega. 2012. Financial Inclusion Strategies Reference Framework. Washington, D.C.: World Bank. <http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/282884-1339624653091/8703882-1339624678024/8703850-1339624695396/FI-Strategies-ReferenceFramework-FINAL-Aug2012.pdf>
- USAID. 2013. « Developing Results Frameworks. Technical Note. » Washington, D.C.: USAID https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/RF_Technical_Note_Final_2013_0722.pdf
- USAID. nd. « A Framework for Inclusive Market System Development. » Leveraging Economic Opportunities Brief. Washington, D.C.: USAID. https://www.microlinks.org/sites/default/files/resource/files/Market_Systems_Framework.pdf
- Vogal, Isabel. 2012. « Review of the Use of the « theory of Change in International Development. » London: DFID. <http://www.dfid.gov.uk/r4d/pdf>

Section 3 : Processus de diagnostic

- Chen, Gregory, and Xavier Faz. 2015. « The Potential of Digital Data: How Far Can It Advance Financial Inclusion? » Focus Note 100. Washington, D.C.: CGAP. http://www.cgap.org/sites/default/files/Focus-Note-The-Potential-of-Digital-Data-Jan-2015_1.pdf
- CENFI/UNCDF. nd. « Making Access Possible. » MAP Toolkit. A diagnostic and programmatic framework developed by UNCDF in partnership with FinMark Trust and Cenfri to support the development of national financial inclusion roadmaps. <http://cenfri.org/map>
- CGAP. 2012. « Financial Inclusion and the Linkages to Stability, Integrity and Protection: Insights from the South African Experience. » Working Paper. Washington, D.C.: CGAP.

<http://www.cgap.org/publications/financial-inclusion-linkages-stability-integrity-and-protection>

Deshpande, Rani. 2008. « Country-Level Savings Assessment Tool: Improving the Supply of Deposit Services for Poor People. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Technical-Guide-Country-Level-Savings-Assessment-Tool-Improving-the-Supply-of-Deposit-Services-for-Poor-People-Jun-2008.pdf>

Finclusion Lab. An interactive website draws on existing data sources on the supply and demand side of financial services, including Mix Market and FinScope data, adding demographic and infrastructure data to create geovision digital maps of financial inclusion. www.finclusionlab.org

FinScope. A demand side survey developed by FinMark Trust in South Africa, measures and profiles the levels of access to and uptake of financial products/services (both formal and informal) in a particular country, across income ranges and other demographics. <http://www.finmark.org.za/finscope>

GPFI. G20 Financial Inclusion Indicators: An interactive data portal features G20 Financial Inclusion Indicators, provides open data on financial services in 192 countries from Global Findex and the IMF FAS indicator averages, the Global Payment Systems Survey, and the Enterprise Survey. <http://www.gpfi.org/data>

Isern, Jennifer, and Julie Abrams. 2008. « Appraisal Guide for Microfinance Institutions. » Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Technical-Guide-Appraisal-Guide-for-Microfinance-Institutions-Mar-2008.pdf>

MIX Market. Interactive website with database, allowing interpretation of trends in financial institutions' performance. www.mixmarket.org

World Bank. 2007. « More than a Pretty Picture: Using Poverty Maps to Design Better Policies and Interventions. » Washington, D.C.: World Bank. http://siteresources.worldbank.org/INTPGI/Resources/342674-1092157888460/493860-1192739384563/More_Than_a_Pretty_Picture_ebook.pdf

World Resources Institute. nd. Background on Poverty Mapping. http://www.wri.org/sites/default/files/pdf/wherepoor_background.pdf

Section 4 : Comprendre les obstacles à l'inclusion financière

Demande

Anderson, Jamie, and Wajiha Ahmed. 2015. « Early Insights from Financial Diaries of Smallholder Households ». Focus Note 102. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/publications/early-insights-financial-diaries-smallholder-households>

- Center for Financial Inclusion. 2013. « Financial Inclusion 2020. » Financial Capability Working Group. « Enabling Financial Capability along the Road to Financial Inclusion. » Washington D.C.: Center for Financial Inclusion. <https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2013/09/financial-capability.pdf>
- DFID and GIZ. 2013. « Promoting Women's Financial Inclusion: A Toolkit. » London: DFID and GIZ. <https://www.gov.uk/government/publications/promoting-womens-financial-inclusion-a-toolkit>
- Hashemi, Syed M., and Aude de Montesquiou. 2011. « Reaching the Poorest: Lessons from the Graduation Model. » Focus Note 69. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/publications/reaching-poorest-lessons-graduation-model>
- Mazer, Rafe, Katharine McKee, and Alexandra Fiorillo. 2014. « Applying Behavioral Insights in Consumer Protection Policy. » Focus Note 95. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/publications/applying-behavioral-insights-consumer-protection-policy>
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2013. « Advancing National Strategies for Financial Education. » A Joint Publication by Russia's G20 Presidency and the OECD. http://www.oecd.org/finance/financial-education/G20_OECD_NSFinancialEducation.pdf
- Seltzer, Yanina, and Claudia McKay. 2014. What Human-Centered Design Means for Financial Inclusion. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/publications/what-human-centered-design-means-financial-inclusion>
- Smart Campaign. Client education tools and resource library. <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/view-client-education-tools>
- Women's World Banking. 2014. « Banking on Youth: A Guide to Developing Innovative Youth Savings Programs. » New York: Women's World Banking. <http://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2014/10/Womens-World-Banking-Banking-On-Youth-2014.pdf>

Offre

- Glisovic, Jasmina, and Mayada El-Zoghbi. 2011. « Advancing Savings Services: Resource Guide for Funders. » Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/publications/advancing-savings-services-resource-guide-funders>
- GSMA. 2014. « State of the Industry. Mobile Financial Services for the Unbanked. » http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2015/03/SOTIR_2014.pdf

- Hanouch, Michel, and Sarah Rotman. 2013. « Microfinance and Mobile Banking: Blurring the Lines? » Focus Note 88. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/sites/default/files/Focus-Note-Microfinance-and-Mobile-Banking-August-2013.pdf>
- ILO (International Labour Organization). 2012. « Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium. » Geneva: ILO. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_175786.pdf
- Microinsurance Network/ADA. 2012. Donors and Microinsurance. <http://www.microinsurancenetwork.org/groups/donors-and-microinsurance>
- O’Keeffe, G., C. Bachman, and O. M. Oyier. 2015. « Alternative Delivery Channels and Technology Handbook. » <http://www.microfinancegateway.org/library/alternative-delivery-channels-and-technology>
- Porteous, David. 2009. Designing and Implementing Financially Inclusive Payment Arrangements for Social Transfer Programmes. London: DFID. <http://www.microfinancegateway.org/library/designing-and-implementing-financially-inclusive-payment-arrangements-social-transfer>
- USAID. 2014. « Digital Finance for Development: A Handbook for USAID Staff. » Washington, D.C. USAID. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pbaaa740.pdf and <https://www.microlinks.org/library/digital-finance-development-handbook-usaid-staff>

Fonctions de soutien

- CGAP and IFC. 2011. « Credit Reporting at the Base of the Pyramid: Key Issues and Success Factors. » Forum 1. Washington, D.C.: CGAP and IFC. <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Forum-Credit-Reporting-at-the-Base-of-the-Pyramid-Oct-2011.pdf>
- CGAP. 2014. « Mobile Payments Infrastructure Access and Its Regulation. » Working Paper. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/sites/default/files/Working-Paper-Mobile-Payments-Infrastructure-Access-and-Its-Regulation-May-2014.pdf>
- El-Zoghbi, Mayada, and Kate Lauer. 2013. « Facilitating Market Development to Advance Financial Inclusion. » Focus Note 89. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/publications/facilitating-market-development-advance-financial-inclusion>
- IFC (International Finance Corporation). 2012. « Credit Bureau Knowledge Guide. » <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0f572a804dde8d028f9daf7a9dd66321/Credit+Reporting+lowres+NEW.pdf?MOD=AJPERES>

- The SEEP Network. 2011. *Microfinance Association Planning Guide*. Washington, D.C.: The SEEP Network. <http://www.seepnetwork.org/microfinance-association-planning-guide-resources-6.php>
- The SEEP Network. 2010. Suite of tools for microfinance association professionals, designed to help national and regional microfinance associations support microfinance. <http://www.seepnetwork.org/suite-of-tools-for-microfinance-association-professionals-resources-393.php>
- SPTF (Social Performance Taskforce). 2013. *Volume 2: The Social Rating Guide*. <http://www.sptf.info/sp-tools/rating-tools>
- SPTF (Social Performance Taskforce). 2011. *Rating Guide: Volume 1: The Microfinance Institutional Rating*. <http://www.sptf.info/sp-tools/rating-tools>
- World Bank. 2011. « General Principles for Credit Reporting. » Washington, D.C.: World Bank. http://siteresources.worldbank.org/FINANCIALSECTOR/Resources/Credit_Reporting_text.pdf

Règles et normes

- CGAP. 2012. « A Guide to Regulation and Supervision of Microfinance. » Consensus Guidelines. Washington, D.C.: CGAP. http://www.cgap.org/sites/default/files/Consensus-Guideline-A-Guide-to-Regulation-and-Supervision-of-Microfinance-Oct-2012_0.pdf
- Forster, Sarah, and Estelle Lahaye. 2010. « Implementing the Client Protection Principles: A Technical Guide for Investors, 2nd edition. » Washington, D.C.: CGAP <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Technical-Guide-Implementing-the-Client-Protection-Principles-A-Technical-Guide-for-Investors-Jan-2011.pdf>
- G20 High-level Principles on Financial Consumer Protection. <http://www.oecd.org/daf/fin/financial-markets/48892010.pdf>
- GPFI (Global Partnership for Financial Inclusion). 2011. *Global Standard Setting Bodies and Financial Inclusion for the Poor—Toward Proportionate Standards and Guidance*. <http://www.gpfi.org/publications?type%5B%5D=1>
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2011. *G20 High-Level Principles on Financial Consumer Protection*. <http://www.oecd.org/daf/fin/financial-markets/48892010.pdf>

PIIF. Principles for Responsible Investment (PRI). Principles for Investors in Inclusive Finance (PIIF). <http://www.unpri.org/areas-of-work/implementation-support/piif>

Smart Campaign Client Protection Principles. <http://www.smartcampaign.org/about/smart-microfinance-and-the-client-protection-principles>

Smart Campaign. 2015. Client Protection Principles: Model Law and Commentary for Financial Consumer Protection. <http://smartcampaign.org/storage/documents/CPP-Model-Laws-April-2015.pdf>

SPTF (Social Protection Task Force). Universal Standards for Social Performance Management. <http://www.sptf.info/spmstandards/universal-standards>

Section 5 : Favoriser le changement systémique

El-Zoghbi, Mayada, and Kate Lauer. 2013. « Facilitating Market Development to Advance Financial Inclusion. » Focus Note 89. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/publications/facilitating-market-development-advance-financial-inclusion>

Koh, Harvey, Nidhi Hegde, and Ashish Karamchandani. 2014. « Beyond the Pioneer: Getting Inclusive Industries to Scale. » Mumbai: Monitor Deloitte. <http://www.beyondthepioneer.org/wp-content/themes/monitor/Beyond%20the%20Pioneer-ExecutiveSummary.pdf>

SDC. 2011. « Facilitating Change in M4P Programmes. »

Springfield Centre. 2014. « The Operational Guide for Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach. » Bern, Switzerland: Springfield Centre. <http://www.springfieldcentre.com/wp-content/uploads/2014/09/2014-09-M4P-Operational-Guide-with-watermark1.pdf>

USAID. « Market Facilitation in Practice: Case Studies for Implementers. » Washington, D.C.: USAID. <https://www.microlinks.org/library/market-facilitation-practice-case-studies-implementers>

Section 6 : Évaluer le changement

Cull, Robert, Tilman Ehrbeck, and Nina Holle. 2014. « Financial Inclusion and Development: Recent Impact Evidence. » Focus Note 92. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/sites/default/files/FocusNote-Financial-Inclusion-and-Development-April-2014.pdf>

- DCED (Donor Committee for Enterprise Development). 2014. « DCED Standard for Results Measurement. » <http://www.enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results>
- Fowler, Ben, and Elizabeth Dunn. 2014. « Evaluating Systems and Systemic Change for Inclusive Market Development. » *Leveraging Economic Opportunities*, Report No. 3. Washington, D.C. USAID. [http://acdivoca.org/sites/default/files/attach/legacy/site/Lookup/ACDI-VOCA-LEO-Evaluating-Systems-Change/\\$file/ACDI-VOCA-LEO-Evaluating-Systems-Change.pdf](http://acdivoca.org/sites/default/files/attach/legacy/site/Lookup/ACDI-VOCA-LEO-Evaluating-Systems-Change/$file/ACDI-VOCA-LEO-Evaluating-Systems-Change.pdf)
- Johnson, Susan, and Jean Boulton. 2014. « Impact Assessment of Financial Market Development through the Lens of Complexity Theory. » Nairobi: FSD Kenya. http://www.fsdkenya.org/pdf_documents/14-01-29_Impact_assessment_complexity_theory.pdf
- Nippard, Daniel, Rob Hitchins, and David Elliot. 2014. « Adopt-Adapt-Expand-Respond: A Frame for Managing and Measuring Systemic Change Processes. » Briefing Paper. Durham, U.K.: Springfield Centre. www.springfieldcentre.com <http://www.springfieldcentre.com/wp-content/uploads/2014/06/2014-03-Adopt-Adapt-Expand-Respond-Briefing-Paper1.pdf>
- Ripley, Matthew, and Daniel Nippard. 2014. « Making Sense of Messiness. » UKAID. <http://samarth-nepal.com/resource/making-sense-messiness>
- Ruffer, T., and E. Wach, E. 2013. « Review of Making Markets Work for The Poor (M4P): Evaluation Methods and Approaches. » DFID Working Paper 41. London: DFID. http://r4d.dfid.gov.uk/pdf/outputs/misc_EcoDev/61142-WP41.pdf
- Osorio-Cortes, Lucho, and Marcus Jenal. « Monitoring and Measuring Change in Market Systems –Rethinking the Current Paradigm. » Washington, D.C.: SEEP Network. http://www.seepnetwork.org/filebin/pdf/resources/systemic/MandE_Synthesis.pdf
- World Bank (Independent Evaluation Group). 2012. « Designing a Results Framework for Achieving Results: A How-to Guide. » Washington, D.C.: World Bank. www.siteresources.worldbank.org