

Facilitation du marché des services de renforcement des capacités

Sur les marchés où l'exclusion financière atteint un niveau élevé, les acteurs du système financier – les prestataires de services financiers (PSF), les consommateurs, les fournisseurs d'infrastructures financières et autres mécanismes d'appui aux marchés¹, les régulateurs et autres responsables publics – se heurtent souvent à des contraintes de capacités : pénurie de personnel ou manque d'expérience de celui-ci, méconnaissance ou mésintelligence du marché, et compétences limitées en matière financière. Le développement de marchés financiers pérennes et accessibles à tous passera par le renforcement des capacités de ces intervenants. Les bailleurs de fonds qui s'emploient à accélérer l'inclusion financière peuvent jouer un rôle de premier plan à cet égard, surtout s'ils apportent une aide susceptible de favoriser la mise en place d'un marché de services de renforcement des capacités. Cette démarche peut profiter à l'ensemble du marché financier, contrairement à l'approche plus courante consistant à apporter un appui direct à quelques acteurs du marché ou à un seul.

Encadré 1. En quoi consistent des services de renforcement des capacités pour les prestataires de services financiers ?

On entend par services de renforcement des capacités les activités qui consolident la capacité de gestion et d'exploitation des institutions. Ils englobent les services qui permettent de préciser la vision stratégique d'une institution, consolident les compétences de l'encadrement, soutiennent le développement de la capacité de gestion, développent et peaufinent les compétences techniques, simplifient les systèmes opérationnels, améliorent les processus organisationnels et appuient les travaux innovants pour mettre au point de nouveaux produits.

Les services de renforcement des capacités peuvent aussi s'adresser directement à des particuliers et améliorer les capacités d'organisation et les compétences administratives et techniques d'individus travaillant dans un secteur spécifique.

Le renforcement des capacités est souvent assimilé à la formation, mais couvre en fait un champ beaucoup plus vaste. La formation est un moyen de renforcer les capacités, mais d'autres dispositifs interviennent, comme les détachements, l'accompagnement, les services de conseil et l'enseignement supérieur.

La présente Note d'information fait fond des idées examinées dans l'étude « *Facilitation du développement du marché en vue de promouvoir l'inclusion financière* » (El-Zoghbi et Lauer, 2013)² et se penche sur les problèmes de capacité auxquels sont confrontés les prestataires de services financiers de détail (encadré 1). Elle s'appuie sur des exemples pour examiner la question suivante : quelles sont les conditions propices à l'établissement d'un *marché pérenne, commercialement viable* de services de renforcement des capacités pour les PSF ?

Parce que chaque marché a ses caractéristiques propres, les mesures particulières que les facilitateurs ou bailleurs de fonds (dont certains font fonction de facilitateurs) devront prendre varieront d'un marché à l'autre et évolueront au fil de son développement. La présente note n'a donc pas vocation à prescrire la marche à suivre, mais décrit, à seule fin d'illustration, trois scénarios d'ensemble pour les marchés des services de renforcement des capacités – faible demande, offre déficitaire, contraintes résultant de l'insuffisance des infrastructures auxiliaires ou d'un environnement peu favorable – et les stratégies envisageables pour favoriser leur expansion.

Pourquoi axer les efforts sur le renforcement des capacités des PSF ? Deux raisons justifient cette démarche. Premièrement, même si tous les intervenants jouent un rôle important dans le développement d'un marché, l'aboutissement de tout effort significatif et sérieux d'inclusion financière repose fondamentalement sur la présence de prestataires pérennes de services financiers. Deuxièmement, les prestataires de services de renforcement des capacités destinés aux PSF peuvent acquérir une viabilité commerciale. Par opposition, un marché viable de services de renforcement des capacités pour les consommateurs pauvres et/ou les responsables publics est généralement tributaire de subventions à long terme, accordées par les pouvoirs publics ou les bailleurs de fonds.

Des efforts appréciables ont certes été consacrés au renforcement des capacités des PSF, mais cet appui a trop souvent débouché sur des prestations

¹ On citera pour exemples les systèmes de paiement, les centrales des risques et les registres des garanties.

² Ce document cite le renforcement des capacités parmi les domaines d'intervention prioritaires d'un facilitateur de marché, et constitue donc une référence utile pour la présente Note d'information.

inefficaces, ou a exclusivement porté sur les besoins définis et hiérarchisés par les bailleurs de fonds, et non par les PSF. Le marché des services de renforcement des capacités demeure entravé par des subventions inappropriées susceptibles de fausser le marché. Celles-ci risquent notamment de dissuader les prestataires de tenter de bâtir des activités durables, et de réduire l'intérêt et la disposition des PSF à faire appel à des services en l'absence de subventions des bailleurs de fonds.

À quoi ressemblerait un marché dynamique et adaptable de services de renforcement des capacités pour les PSF ? Les PSF 1) connaîtraient leurs besoins en la matière ; 2) auraient accès à des informations sur les prestataires de renforcement des capacités et sur leur aptitude à satisfaire leurs besoins ; 3) assigneraient un prix aux services répondant à leurs besoins et stratégies organisationnels ; et 4) auraient les moyens financiers de se procurer ces services. À l'heure actuelle, la majorité des marchés de renforcement des capacités ne fonctionnent pas ainsi.

La méthode de développement du marché

Une méthode de développement de marché s'attache bien davantage à diagnostiquer les causes fondamentales d'un problème qu'à remédier à ses seuls symptômes, et s'écarte donc radicalement des méthodes « traditionnelles » de prestation de l'aide³. Généralement, les programmes d'aide identifient un problème et définissent une solution qui le résout. À titre d'exemple, supposons que le problème identifié soit le manque d'accès des femmes aux services d'épargne. Un programme d'aide classique chercherait des moyens d'offrir ces services aux femmes : création de groupes d'épargne, octroi d'un don ou d'un prêt à une institution financière pour qu'elle offre ce type de services, ou sensibilisation des femmes à l'importance de l'épargne. Cette approche traditionnelle se concentre sur la prestation de services d'épargne aux femmes.

Une méthode de développement de marché déterminerait les raisons pour lesquelles les femmes n'ont pas accès aux services d'épargne à partir des questions suivantes : pourquoi les institutions financières n'offrent-elles pas de services aux

femmes ? Si ces institutions ne constatent pas de demande pour ces services, pourquoi n'y a-t-il pas de demande ? Si ces services sont proposés aux femmes, pourquoi n'y font-elles pas appel ? Et cetera. Le résultat de cette analyse peut dévoiler un problème complètement différent de celui initialement identifié. Il se pourrait par exemple que les réglementations exigent des institutions financières qu'elles servent uniquement les clients munis de cartes d'identité personnelles, et que peu de femmes dans la société concernée en possèdent. Les mesures qui encouragent les institutions financières à offrir des services aux femmes risquent de passer à côté de ce problème fondamental.

Analyse du marché. Pour appliquer la méthode de développement de marché aux services de renforcement des capacités, il convient dans un premier temps d'analyser la demande et l'offre correspondantes et de s'en faire une idée exacte. Une composante essentielle de cette analyse consiste à cerner les incitations – celles des PSF à utiliser ces services et celles des prestataires de services de renforcement des capacités à les offrir. Cette méthode suppose également d'appréhender les contraintes éventuellement dues aux carences de l'infrastructure de soutien au marché ou de l'environnement contextuel⁴.

Mais à qui confier cette analyse de marché et la collecte des données nécessaires ? Il est indispensable que ces travaux soient réalisés par ceux qui s'occupent de la facilitation : c'est par ce biais que le facilitateur se fait connaître des acteurs du marché, gagne leur confiance, et acquiert une compréhension profonde du marché⁵.

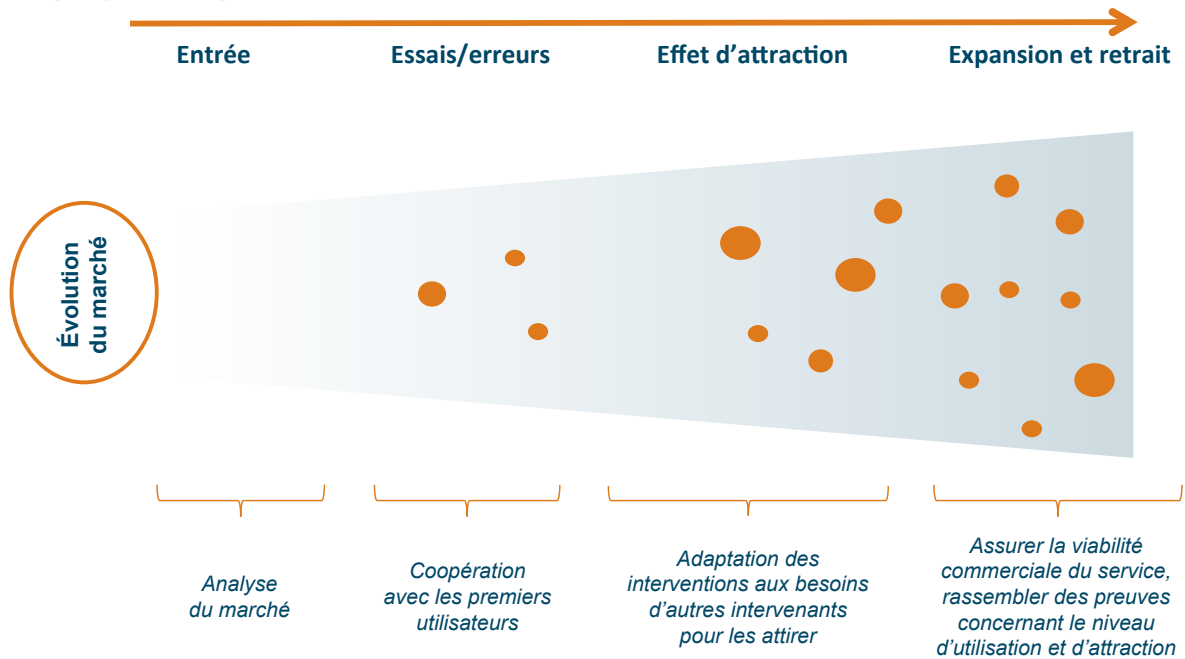
« *Coups de pouce* » et adaptations sur un marché dynamique. Outre l'examen du problème – qui passe par la collecte de données et une analyse de marché – et l'étude de l'évolution potentielle d'un marché, la facilitation revêt la forme de « coups de pouce » pour encourager les intervenants du marché à prendre certaines mesures. Les outils utilisés à cette fin sont fonction de la dynamique du marché, de ses acteurs, et des précédents historiques dans le pays. Comme chaque marché présente des caractéristiques propres, le(s) facilitateur(s) devra(ont) progressivement adapter les interventions, les partenaires et les prévisions d'évolution du marché.

3 La notion de facilitation a été traitée dans d'autres publications. Voir DFID et SDC (2008), El-Zoghbi et Lauer (2013), et Koh, Hegde, et Karamchandani (2014).

4 Le terme « environnement contextuel » renvoie aux règles et normes formelles et informelles, ce qui recouvre les lois, réglementations, normes sectorielles et codes de déontologie applicables.

5 Voir El-Zoghbi et Lauer (2013).

Graphique 1. Le processus de facilitation



Le processus de facilitation s'articule globalement selon les phases suivantes : entrée, essais/erreurs, effet d'attraction, expansion, et retrait (graphique 1). Supposons par exemple que nous sommes sur un marché où les PSF ne créent pas de produits adaptés aux consommateurs à faible revenu.

Entrée : le facilitateur conduit l'analyse et constate que le problème fondamental est que la plupart des PSF ne réalisent pas d'études de la clientèle pour en utiliser les conclusions aux fins de développement de produits. En dressant la carte du marché, il constate que les PSF ignorent ou n'ont pas conscience que des services consultatifs sur la mise au point de nouveaux produits peuvent ajouter de la valeur à leur activité. Le facilitateur se rend également compte qu'il doit montrer aux prestataires de services de renforcement des capacités que les PSF seraient susceptibles de manifester suffisamment d'intérêt pour que cela justifie l'investissement dans cette ligne de produits.

Essais/erreurs : à ce stade, le facilitateur a tout intérêt à travailler avec les PSF et les prestataires de services de renforcement des capacités disposés à faire appel à des études de clientèle et des services de développement de produits. Ces « premiers utilisateurs » sont choisis parce qu'ils se sont déclarés intéressés par l'expérience, qu'ils se sont engagés (en termes de temps et d'encadrement) à mener ces travaux, et qu'ils disposent des ressources nécessaires pour investir en interne. Le facilitateur met alors un PSF et un prestataire de services

de renforcement des capacités en contact pour définir des produits adaptés à des consommateurs à faible revenu. Selon la capacité de chacun des intervenants, il peut apporter une assistance technique à l'un ou à l'autre, ou bien aux deux. Une fois que son action auprès des premiers utilisateurs (PSF et prestataires de services de renforcement des capacités) commence à porter ses fruits, le facilitateur doit aborder l'étape suivante.

Effet d'attraction : le facilitateur ne s'efforce plus de démontrer que les conseils en matière de développement de produits sont efficaces, mais collabore maintenant avec un plus grand nombre d'intervenants en mesure d'adapter leur activité pour leur proposer de nouvelles techniques de conception de produits. Les partenaires composant ce deuxième groupe peuvent différer des premiers utilisateurs et être confrontés à des problèmes distincts. Il se peut par exemple que leur capacité à fournir des services aux PSF soit plus limitée. Le facilitateur devra remédier à ce handicap avant que « l'effet d'attraction » ne se manifeste sur le marché des services de développement de produits destinés aux PSF.

Expansion et retrait : une fois que les PSF sont plus nombreux à faire appel aux prestataires de services de renforcement des capacités pour le développement de produits, le facilitateur doit à nouveau infléchir son action pour s'attaquer aux derniers obstacles et assurer l'expansion du marché au-delà des partenaires avec qui il a travaillé

jusqu' alors. Durant cette phase d' expansion, il peut se consacrer à des interventions susceptibles d' améliorer les moyens par lesquels les PSF s' informent ou prennent connaissance des services de renforcement des capacités. Il peut par exemple collaborer avec une association professionnelle ou une autre source d' information fournissant des références et des renseignements sur les prestataires de ces services. Cette étape doit essentiellement asseoir la viabilité commerciale et la pérennité du service.

Dans le cadre de cette dernière phase, le facilitateur rassemble des données montrant que les participants au marché réagissent aux différentes opérations destinées à les séduire. Il les utilise pour prouver aux parties prenantes que les interventions ont produit des changements systémiques de comportement du marché, signe manifeste que sa mission a abouti et qu' il est temps pour lui de se retirer.

Les catégories de services de renforcement des capacités et leur viabilité commerciale

Le marché du renforcement des capacités est vaste : il englobe de nombreux services qui font face à des problèmes et des possibilités distincts. Le tableau 1 présente une typologie simple des services utilisés pour renforcer la capacité des PSF et de leur personnel.

Pour prendre la mesure de la viabilité commerciale de chaque type de services, il convient d' analyser le modèle économique qui en régit la prestation. Certains services nécessitent une mise au point préalable mais, loin de se limiter à un PSF, ils seront largement utilisés ; leur mode de prestation sera donc plus courant. Les stages de formation classiques en gestion financière, l' analyse de ratios, la valorisation des ressources humaines, la gestion des risques ou autre sujets similaires nécessaires

aux PSF s' inscrivent dans cette catégorie. Malgré des coûts de développement potentiellement élevés, ces services peuvent se révéler rapidement lucratifs sous réserve qu' ils soient de qualité, qu' ils soient convenablement commercialisés et que le prestataire jouisse d' une bonne réputation. D' autres, comme les services de conseil, doivent être adaptés à chaque entreprise, ce qui requiert du prestataire un niveau d' expertise élevé. Mais même pour ces services, il existe différents degrés de standardisation.

La *Harvard Business Review*⁶ propose un cadre d' analyse qui recense trois types de modèles économiques pour les cabinets de conseil traditionnels : le guichet de solutions (*solutions shop*), le processus de création de valeur (*value-added process business*) et le modèle de fourniture de réseau (*facilitated network*). Dans le modèle « guichet de solutions », le cabinet de conseil est structuré de manière à résoudre des problèmes complexes et fait appel à des équipes de consultants de haut niveau qui se fondent sur leur réflexion pour apporter une solution aux problèmes. Ce type de services n' est pas reproductible, mais soigneusement adapté à chaque client, et n' est commercialement viable que grâce à un modèle d' honoraires forfaitaires élevés. Dans le modèle de création de valeur, le cabinet traite de problèmes plus courants dans un cadre défini qui fait appel à des processus plus classiques susceptibles d' être ajustés et reproduits. Les honoraires sont plus modérés et associés aux résultats. Enfin, dans le modèle de réseau, l' échange de produits et services entre pairs est facilité. Les clients cotisent au réseau qui paie le prestataire de services.

Le bilan à ce jour montre qu' il est plus facile d' accompagner le développement d' un prestataire viable de services de renforcement des capacités qui offre des produits normalisés que de créer une entreprise de prestation de services très personnalisés (encadré 2). Dans le même temps,

Tableau 1. Typologie des services de renforcement des capacités

Type de client/mode de prestation de services	Services à l' échelon des entreprises	Services à l' échelon individuel
<i>Prestation standard</i>	<ul style="list-style-type: none"> Stages de formation classiques 	<ul style="list-style-type: none"> Stages de formation classiques Enseignement supérieur
<i>Prestation personnalisée</i>	<ul style="list-style-type: none"> Formation en interne Services de conseil Détachement/échanges entre pairs 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement et mentorat

⁶ <http://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption/ar/1>

Encadré 2 : Micra en Indonésie

En 2006, Mercy Corps a prêté son concours à la création d'un organisme chargé de fournir des services de notation et de conseil aux PSF en Indonésie : Micra. Mercy Corps privilégiait l'établissement d'un acteur national pour contenir les coûts et tirer simultanément parti de l'expertise locale. Micra a obtenu une licence d'exploitation en 2007.

Micra bénéficiait d'entrée de jeu d'une clientèle garantie, le gouvernement ayant imposé la notation des prestataires régionaux. Avec 50 000 prestataires en activité en Indonésie, elle a procédé à plus de 465 notations de 324 institutions de microfinancement et à 600 évaluations de programmes publics (en collaboration avec M-CRIL). La société a assis son modèle économique sur un produit standardisé et fixé le tarif de ses notations à un tiers de celui des agences de notation internationales.

La méthodologie normalisée et la rigueur analytique des notations se sont révélés un outil de formation utile pour renforcer la capacité des jeunes talents, ce qui a permis à Micra d'instaurer d'autres services – études et conseil – et d'établir peu à peu sa crédibilité dans d'autres domaines que la notation. Son personnel a « évolué » du travail de notation à la prestation d'autres services ; pour éviter tout conflit d'intérêt, ses employés ne travaillent pas simultanément dans les deux branches d'activité (notation et autres services).

La direction de Micra s'est cependant heurtée à des difficultés pour porter le niveau du personnel à la fine pointe des besoins du marché. La société mise sur l'association d'experts internationaux et de personnel local pour fournir des services plus spécialisés, mais déploie des efforts considérables pour concilier compétences de haut niveau et capacité à payer locale.

Source : entretien avec Natasa Goronja, Société financière internationale

ces prestataires doivent évoluer de manière à conserver leur utilité, faute de quoi leurs services deviennent vite obsolètes.

Il convient de noter que tous les services ne peuvent assurer leur propre viabilité commerciale. Comme dans toutes les branches d'activité, certains services deviendront des « vaches à lait » tandis que d'autres devront être intégrés à un ensemble pour être commercialement viables. Certains, comme les services de conseil, peuvent contribuer à faire connaître d'autres services, de formation par exemple, et créer pour eux une demande (et vice-versa). Il importe d'appréhender dès le début la viabilité commerciale potentielle d'un service ; cette évaluation devra constituer pour le facilitateur l'élément déterminant du choix de son intervention.

Marchés où la demande de services est faible

Si la demande de services de renforcement des capacités paraît faible sur un marché donné, il convient d'en définir les raisons avant de prendre des mesures pour remédier au problème. Le plus souvent, ces raisons sont essentiellement que les PSF a) ne perçoivent pas le besoin de services, soit parce qu'ils méconnaissent leurs propres besoins, soit parce qu'ils n'ont pas conscience du potentiel commercial que présente l'expansion de leur offre à de nouveaux marchés ; ou bien b) n'ont pas les moyens de payer ces services, comme c'est le cas de nombreux petits PSF. D'autres sont satisfaits de l'ampleur de leurs activités et des rendements qu'ils dégagent de leur clientèle actuelle, ou bien sont simplement des « suiveurs » et non des leaders dans leur secteur.

La facilitation commence toujours par l'identification des PSF susceptibles de servir de cas pilotes et d'exercer un effet d'entraînement sur les autres. Sur les marchés où la demande de services de renforcement des capacités est faible, le facilitateur devra cultiver la demande pour un service dont l'usager potentiel ignore l'existence. Les facilitateurs peuvent aider les PSF à diagnostiquer leurs besoins et à élaborer des programmes de développement des capacités conformes à leurs plans d'activité et à leur vision stratégique.

Un facilitateur peut également cultiver la demande en encourageant les PSF à se familiariser avec ces services, ce qui leur permet de comprendre dans quels domaines ils peuvent tirer profit d'une assistance extérieure. Cette familiarisation peut intervenir sous de nombreuses formes, notamment les suivantes :

- **Visites sur site.** Un financement peut être accordé aux PSF pour se rendre sur des marchés similaires ou plus avancés afin d'observer comment les institutions ont évolué avec le temps. Ces visites permettent souvent aux PSF de visualiser le développement potentiel du marché dans leur propre pays. Les institutions plus développées pourront ultérieurement constituer des sources d'information et de conseils pour les PSF.
- **Détachements.** L'apport de fonds pour envoyer les cadres supérieurs et intermédiaires travailler chez des PSF plus évolués est particulièrement pertinent pour les PSF présents sur des marchés isolés ou

de petite taille où la concurrence est trop tenue pour servir d'exemple. L'organisation de détachements de personnel pour les institutions qui participent à un réseau international ne présente généralement pas de difficultés.

- **Échanges entre pairs.** Les échanges entre pairs diffèrent des visites sur site en ce qu'ils consistent généralement à réunir plusieurs personnes de statut équivalent pour examiner des problèmes précis, comme les plans de développement à l'appui d'une croissance future, la qualité des portefeuilles et la gestion des défauts de paiement, ou la planification stratégique et la gouvernance. Les pairs créent souvent des réseaux de soutien ou des réseaux de praticiens.
- **Services de conseil/accompagnement.** Dans certains cas, des services directs de conseil ou d'accompagnement peuvent aider les PSF à s'informer. La facilitation peut jouer un rôle utile dans la phase initiale d'interaction – elle peut par exemple aider le PSF à identifier et choisir le service et à y faire appel. Le cas échéant, le facilitateur peut fournir une subvention (encadré 3).

Marchés où l'offre de services est déficitaire

Sur certains marchés, l'offre de services de renforcement des capacités est insuffisante pour

répondre aux besoins des PSF. Dans le cadre de la méthode de développement du marché, le facilitateur doit d'abord cerner et examiner la (les) cause(s) du problème, et non les symptômes perçus. Il peut remédier aux problèmes par différents moyens.

En général, l'offre peut être déficitaire pour l'une des raisons évoquées ci-dessous. Pour chacune de ces raisons, les solutions envisageables sont examinées ; cette analyse est toutefois présentée à des fins d'illustration, et ne saurait remplacer une solide analyse de marché.

- **Manque de connaissances ou d'informations quant aux besoins des PSF qui servent une clientèle à faible revenu ou pauvre et/ou de proposition de valeur pour offrir des services à ces PSF (absence d'incitations à entrer sur ce marché par exemple).** Les facilitateurs peuvent fournir aux prestataires de services de renforcement des capacités des informations sur le potentiel commercial que représentent les PSF. Ils peuvent apporter, à titre temporaire, des financements directs à ceux qui ne voient pas encore des clients potentiels dans les prestataires de services financiers aux pauvres. Par exemple, bon nombre d'associations de microfinancement ou d'associations bancaires pourraient offrir des services de renforcement des capacités à leurs membres ; aider ces associations à mieux cerner

Encadré 3. Cultiver la demande de services d'accompagnement des cadres

Des programmes de familiarisation avec les services – notamment les services nouveaux ou difficilement accessibles – peuvent stimuler la demande. On citera pour exemple le *Leadership Program* proposé par *Women's World Banking (WWB)*, un organisme mondial à but non lucratif qui s'attache à donner aux femmes à faible revenu un accès aux instruments et aux moyens financiers. Le *Leadership Program* propose aux cadres supérieurs et aux dirigeants du secteur de la microfinance un programme de formation interne, d'accompagnement et d'échanges avec les pairs. C'est une analyse des besoins de développement des PSF qui a permis à WWB de recenser les services d'accompagnement parmi les domaines à privilégier. L'analyse a montré que ces services étaient chose nouvelle pour la plupart des directeurs généraux de PSF, qui n'en percevaient pas l'utilité. Des études ont indiqué en parallèle que plus un dirigeant monte en grade, plus il a besoin d'outils de développement des compétences d'encadrement.

Le programme d'accompagnement a débuté par un atelier de quatre jours, suivi de six séances individuelles assurées par Creative Metier, un prestataire de services de renforcement des capacités mondial fondé en 2006 et dont le siège est situé au Royaume-Uni. Creative Metier travaille avec des institutions qui s'emploient

à augmenter l'inclusion financière (institutions et réseaux de microfinancement, investisseurs et organismes de développement internationaux) afin de renforcer leur capacité humaine et institutionnelle. Durant l'atelier, les responsables et dirigeants ont défini des domaines de croissance et de développement ; les services d'accompagnement les ont aidés pendant six mois à peaufiner leurs compétences pour réaliser ces objectifs. Le programme de WWB a partiellement subventionné ces services ; les participants ont dû assumer une partie des coûts du programme et les frais de voyage pour se rendre à l'atelier initial.

À la suite de ce premier programme, les participants ont commencé à recommander le service et à intégrer l'accompagnement à leurs programmes de développement professionnel destinés aux équipes d'encadrement. Creative Metier estime que 10 % des participants au moins ont demandé à en bénéficier et en ont assumé le coût eux-mêmes, et ont réfléchi à la façon dont le service pouvait être proposé à l'intérieur de leur entreprise en établissant des relations avec des fournisseurs locaux, régionaux ou mondiaux.

Source : WWB, Creative Metier, et entretiens avec des participants.

les besoins de leurs membres en la matière permettrait d'améliorer leurs prestations.

- **Manque de volonté d'investir compte tenu de la méconnaissance qu'ont les PSF de la proposition de valeur.** L'insuffisance persistante de l'offre des prestataires de services de renforcement des capacités déjà conscients du potentiel que présente le marché des prestataires de services financiers aux pauvres tient peut-être à leur scepticisme quant à la possibilité de mobiliser l'intérêt des PSF. Les facilitateurs peuvent les aider à mettre au point une méthode de sensibilisation ou de commercialisation qui présente de manière plus explicite la proposition de valeur à ces derniers. Si la démarche consistant à collaborer avec un ou plusieurs prestataires de renforcement des capacités (« choisir les gagnants ») présente des inconvénients, elle peut aussi inciter d'autres à s'introduire sur le marché. Les facilitateurs peuvent en outre aider ces prestataires à mettre en évidence des « exemples de changement » qui pourront leur servir à démontrer l'efficacité de leurs services aux dirigeants des PSF. Pour cela, le facilitateur ou les prestataires de services de renforcement des capacités devront avoir établi un programme complémentaire afin de suivre et de mesurer les progrès longtemps après que les services auront été fournis⁷.
- **Absence d'investissement des prestataires de services de renforcement des capacités dans la mise au point de services pertinents parce que les PSF ne sont pas en mesure ou désireux d'en payer le prix.** Les facilitateurs peuvent *provisoirement* fournir des subventions pour permettre aux PSF d'acquiescer ces services et de choisir leur prestataire préféré, ce qui est réalisable moyennant un partage progressif des coûts, dont les PSF assumeront un pourcentage croissant au fil du temps. Les seules subventions ne créeront toutefois pas nécessairement un marché pérenne pour des services de renforcement des capacités de *qualité*. Le problème de la qualité des services risque de persister si les normes commerciales ne sont pas claires, si elles sont inégalement appliquées ou aisément bafouées, et si les PSF cherchent simplement à se procurer les services les moins onéreux⁸.

Il est certes possible de faire appel aux subventions pour aider les PSF à payer les services de renforcement des capacités, mais c'est la façon dont ces services sont fournis qui distingue les bonnes pratiques des mauvaises. Les subventions ne doivent pas fausser les signaux du marché. Autrement dit, le PSF doit être clairement informé du prix total des services. Cela permet au prestataire de mettre en évidence la valeur commerciale du service et, à terme, de créer une marque autour d'eux.

- **Manque d'expérience ou de capacités pour satisfaire aux besoins des PSF.** On peut recourir à des subventions pour apporter une assistance technique aux prestataires de renforcement des capacités qui n'ont pas l'expérience ou la capacité nécessaires pour satisfaire aux besoins spécifiques des PSF qui proposent des services aux pauvres. Le facilitateur doit décider s'il convient de verser la subvention au(x) PSF ou au(x) prestataire(s) de services de renforcement des capacités. Le financement d'un PSF permettra à celui-ci de payer les services de renforcement des capacités. Mais le financement du prestataire est un moyen plus sûr d'obtenir de ce dernier qu'il améliore la qualité de ses services. L'amélioration de la qualité devrait (quand ceux qui ont besoin des services en sont informés) entraîner une hausse de la demande, celle-ci pouvant ensuite déboucher sur des services nouveaux et nécessaires et sur des méthodes innovantes.

Les facilitateurs peuvent envisager de financer une entreprise principale⁹ capable de fournir des services de qualité aux PSF comme aux prestataires de services de renforcement des capacités. La décision de financer un seul prestataire doit toutefois être soigneusement pensée et être prise en fonction de la qualité du prestataire et de ses services. L'octroi d'une aide à une seule entreprise comporte des risques, notamment ceux de fausser le marché, de réduire les incitations des prestataires à développer des produits, et d'éliminer injustement des acteurs du marché. Si l'offre est fragmentée (autrement dit, il existe un grand nombre de petits prestataires de services de renforcement des capacités et la qualité est inégale), les facilitateurs doivent éviter de subventionner le développement de contenu de

7 Il est recommandé aux prestataires de services et aux PSF de recueillir ensemble des informations sur les changements, ce qui établit des liens entre les travaux de renforcement des capacités et le développement institutionnel.

8 La solution à ce problème appelle des mesures supplémentaires, et parfois plus coûteuses, pour que l'effet des interventions en matière de renforcement des capacités perdure. Il s'agira par exemple de programmes d'accompagnement des dirigeants, d'apprentissage entre pairs pour la formation technique, ou de travaux avec des formateurs internes.

9 Entreprise qu'un facilitateur a choisie comme partenaire pour conduire un projet expérimental. Les entreprises principales ne sont pas nécessairement les plus grandes ou les plus performantes sur le marché, mais souvent celles qui affichent un avantage par rapport à la concurrence (part de marché, leadership, ou capacité d'innovation par exemple).

certaines prestataires et prendre des mesures pour créer des conditions de concurrence équitable.

MicroSave, à l'origine un projet, aujourd'hui un cabinet international de conseil en inclusion financière, est souvent cité comme exemple de prestataire de services de renforcement des capacités ayant fait ses preuves. Initialement créé sous forme de facilitateur pour développer le marché du renforcement des capacités, MicroSave a travaillé directement avec les PSF et consolidé dans le même temps la capacité des prestataires de renforcement des capacités à fournir ce type de services. MicroSave offre à la fois des exemples de ce qu'il faut faire et de ce qu'il ne faut pas faire pour favoriser le développement de ce marché. La société a réussi à prêter assistance à de nombreux PSF et prestataires de services de renforcement des capacités mais, dans ce cadre, elle est elle-même devenue un prestataire de ces services et a décidé de renoncer à son activité de facilitation et de s'immatriculer sous forme d'entreprise indépendante (encadré 4).

Marchés où les fonctions de soutien et l'environnement contextuel sont insuffisants

Bien que la viabilité commerciale de services de renforcement des capacités destinés aux PSF dépende en grande partie de l'interaction fondamentale entre l'offre et la demande, l'infrastructure de soutien au marché et l'environnement contextuel revêtent aussi une importance critique.

Infrastructure de soutien au marché. Les fonctions de soutien, telles que les informations sur le marché par exemple peuvent s'avérer particulièrement utiles pour créer un marché de services de renforcement des capacités.

Informations et études. Il est possible d'accroître la dynamique du marché en améliorant la disponibilité, l'accessibilité et l'exactitude des informations et des études sur le marché, du côté de la demande comme de l'offre. Les informations concernant les PSF,

Encadré 4. MicroSave renonce à sa fonction de facilitateur : un gain ou une perte ?

Le projet MicroSave a débuté en 1998 en Afrique, avec l'appui du FENU et du ministère du Développement international du Royaume-Uni^a. Sa mission explicite consistait à « renforcer la capacité des prestataires de services financiers pour fournir des solutions financières de marché ». En sa qualité de facilitateur, MicroSave a défini et appliqué un modèle économique bien pensé, fondé sur la formulation de la proposition de valeur des services de renforcement des capacités au marché. Le projet a notamment favorisé l'établissement de prestataires de services de renforcement des capacités destinés aux PSF qui servent les pauvres. Ces derniers, parmi lesquels figurait Equity Bank, ont fait fonction de laboratoires et d'outils de démonstration pour le reste du secteur.

Les travaux menés en coopération avec des partenaires ont permis de mettre au point des instruments et des mécanismes à l'intention des prestataires de services de renforcement des capacités ; ceux-ci ont ensuite été largement diffusés et mis gratuitement à la disposition d'autres prestataires. En 2007, on comptait dans le monde plus de 50 PSF dont l'activité était en expansion et qui opéraient des modifications stratégiques et opérationnelles grâce à l'influence considérable exercée par MicroSave.

Les résultats du projet permettent de dégager plusieurs leçons importantes qui présentent un intérêt pour les bailleurs de fonds désireux de soutenir la création de marchés pour les services de renforcement des capacités. Cette expérience montre en quoi un facilitateur peut concrètement instaurer un marché de cette nature en travaillant à la fois avec les PSF et avec les nouveaux prestataires de renforcement des capacités. MicroSave

a créé des biens publics, a permis aux PSF de prendre directement contact avec les prestataires, et a rassemblé des études de cas pour démontrer la valeur ajoutée liée à la fourniture de services de qualité.

Néanmoins, dans le cadre de ses travaux « de laboratoire » avec les PSF, MicroSave s'est éloignée de ses fonctions de facilitateur pour devenir un organisme de renforcement des capacités au service du secteur africain de la microfinance. Sur instruction de ses bailleurs de fonds, l'organisme a officiellement renoncé à son activité de facilitateur en 2007 pour lancer une activité commerciale, non limitée à l'Afrique, de prestation directe de services à des institutions financières. Le rapport d'achèvement du projet souligne que cette évolution marque un échec de MicroSave dans sa fonction de facilitateur, MicroSave reconnaissant pour sa part que si cela lui a été bénéfique en tant qu'organisme, le secteur du renforcement des capacités et de nombreux PSF ont perdu un instrument utile. Le rapport note qu'un facilitateur doit veiller à ce que les services et fonctions dont la prestation a motivé sa création soient au bout du compte fournis et achetés par les acteurs du marché et non fournis par le facilitateur et payés par ses bailleurs de fonds. (Voir le cadre « qui agit, qui paye » au tableau 2^b)

- Le CGAP s'y est associé en 2000, l'Agence autrichienne de développement et l'Agence norvégienne de développement et de coopération en 2003. Le projet a également bénéficié de financements de la Fondation Ford.
- Il est utile d'utiliser un tel cadre pour déterminer qui assure les services et qui en paie le coût au fil du temps ; cela donne une plus grande visibilité au rôle de facilitation du marché dans les premières phases du processus.

Source : rapport d'achèvement du projet MicroSave (avril 2008) ; Graham Wright, directeur général, MicroSave.

Encadré 5. Cours et réseaux du CGAP

De 1996 à la fin de 2008, le CGAP a investi dans un programme de cours fondamental visant à a) renforcer la capacité des IMF et b) améliorer et uniformiser la qualité de la formation dans plusieurs domaines opérationnels de la microfinance, notamment l'analyse financière, les taux d'intérêts, l'élaboration de plans de développement et la gestion des impayés. Ces cours ont été dispensés par des établissements de formation certifiés, en Afrique dans un premier temps, puis en Asie, en Europe de l'Est, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, et en Amérique latine. Parmi les établissements retenus par le CGAP comme partenaires de formation figuraient des entreprises privées, des instituts de formation et des réseaux d'IMF. La plupart des partenaires proposaient déjà des services de formation et voyaient dans les cours du CGAP une occasion de développer leur activité. Au cours des 12 ans qu'a duré le programme, plus de 45 partenaires ont dispensé les cours du CGAP dans plusieurs langues.

Le CGAP a créé ces cours en 1996-1999, suite à des études portant sur les IMF et les prestataires de formations qui signalaient toutes deux des domaines d'activité prioritaires dans lesquels les IMF rencontraient des difficultés considérables. Dans le cadre de sa collaboration avec les établissements de formation retenus, le CGAP a également assuré la formation des formateurs, des ateliers sur la conception des cours, et des ateliers et tutorats réguliers sur l'amélioration de

la qualité des formations et la mise au point d'une assistance technique de suivi. Plusieurs partenaires mondiaux ont modifié leur matériel didactique, élaboré leur propre contenu et élargi leurs services aux IMF. Certains ont cependant peiné à offrir des stages de qualité et à évoluer sur le long terme pour répondre aux enjeux liés à la gestion des opérations commerciales. Pendant la durée du programme de formation, le CGAP a exigé de ses partenaires qu'ils recouvrent les coûts des cours, ce qui était extrêmement courageux et exceptionnel à une époque où de nombreux bailleurs de fonds et autres intervenants offraient des stages entièrement subventionnés couvrant les frais de voyage, de logement et le per diem des participants à la formation en Afrique et dans d'autres régions. Pour étendre le champ d'action du programme, le CGAP, après avoir organisé des cours pendant huit ans, a mis ceux-ci à la disposition du public, en anglais et dans d'autres langues.

Si les cours du CGAP ont bien mis en évidence l'intérêt des formations dispensées par des partenaires spécialisés et renforcé leur crédibilité en tant que prestataires de services de qualité, ils n'ont pas suffi à satisfaire aux besoins commerciaux de ces derniers. Les partenaires devaient continuer à innover et développer leur propre contenu. Bon nombre d'entre eux n'en avaient pas les moyens, et l'appui dont ils ont bénéficié ne leur a pas permis de définir de nouveaux contenus et d'en assurer le développement commercial.

les évolutions dans le secteur des services financiers, et les lacunes en termes de prestation de services sont des éléments importants qui permettent aux prestataires de services de renforcement des capacités de cerner le potentiel d'un marché où ils peuvent encore développer leur activité. Ces renseignements peuvent également les aider à procéder à des choix éclairés concernant les contenus technique et stratégique et leurs stratégies de développement, leur proposition de valeur sur le marché, et leurs relations avec les clients. Les informations sur les services peuvent aider les PSF à évaluer la rentabilité des services de renforcement des capacités, à rechercher et choisir un prestataire, et à se faire une idée précise de services dont ils ignoraient peut-être jusqu'à l'existence.

Souvent, ces informations et études ne sont pas disponibles (ou accessibles, ou exactes) en raison des coûts liés à leur collecte et à leur diffusion. En général, et il en va de même dans le domaine de l'inclusion financière, le savoir est un bien collectif¹⁰. Les facilitateurs peuvent donc jouer un rôle capital (analogue à celui de l'État¹¹) en donnant accès à des informations fiables et exactes sur le marché.

Élaboration du programme d'enseignement. Dans certains domaines techniques, la formation est parfois l'un des mécanismes préconisés pour améliorer les capacités. Or, les prestataires de services de renforcement des capacités ne disposent pas toujours de l'expertise ou des connaissances suffisantes pour mettre au point le matériel de formation correspondant. Pour stimuler le développement des services de formation, les facilitateurs souhaiteront éventuellement investir dans l'élaboration de programmes d'études pour aider les prestataires à se familiariser avec des questions qu'ils n'abordent pas pour le moment dans le cadre de leurs services (encadré 5). Ce matériel didactique peut être mis à la disposition de tout prestataire ou particulier désireux de l'acheter.

Environnement contextuel. Le marché des services de renforcement des capacités destinés aux PSF n'est généralement pas très réglementé, mais peut gagner à instaurer certains mécanismes de contrôle de la qualité, notamment de normes industrielles, de certifications et de codes déontologiques.

Normes industrielles. L'élaboration de normes industrielles peut à terme améliorer la qualité des

10 Un bien collectif présente deux caractéristiques essentielles : i) la consommation du bien par un agent n'en diminue ni la quantité disponible ni la consommation par d'autres agents (« non-rivalité de la consommation ») et ii) on ne peut empêcher personne d'en bénéficier (Stiglitz, 2007).

11 En termes d'action publique, cela suppose que l'État doit intervenir dans la fourniture de ces biens, faute de quoi ils seront fournis en quantité insuffisante (Stiglitz, 2007).

prestataires de services de renforcement des capacités. Ces normes permettent d'établir une conception commune de ce qui constitue des critères de qualité. Elles permettent de distinguer les prestataires de services de renforcement des capacités qui appliquent la norme de ceux qui ne le font pas. Elles peuvent intensifier la concurrence entre prestataires sur un marché et rehausser la transparence quant au type et à la qualité des services proposés, ce qui peut donner lieu à la fois à une hausse de la qualité et à une baisse des coûts pour les clients des PSF. Les facilitateurs peuvent travailler avec les associations professionnelles pour que l'élaboration des normes intervienne dans le cadre d'un dialogue entre les différents prestataires, et que des informations à leur sujet soient diffusées par l'intermédiaire de forums publics.

Certifications. Dans certains cas, les normes industrielles ne suffisent pas, et une certification du niveau précis de qualité atteint est requise. Ce sera par exemple le cas si les PSF ont connu de mauvaises expériences avec les prestataires de services de renforcement des capacités existants et qu'il est nécessaire de leur indiquer que ces derniers ont procédé à des investissements substantiels pour relever la qualité de leurs services. Les certifications sont également utiles dans les cultures où elles constituent la norme parmi les experts. L'entité qui délivre la certification doit être un organisme reconnu dans le pays.

Codes déontologiques. Les codes déontologiques sont des dispositifs facultatifs en vertu desquels les signataires acceptent d'adhérer à certaines pratiques. Ils sont généralement établis par l'intermédiaire d'un organisme reconnu, une association professionnelle par exemple. Les facilitateurs peuvent aider une association professionnelle à formuler un tel code si cela doit améliorer la proposition de valeur des services de renforcement des capacités destinés aux PSF.

Considérations fondamentales pour créer un marché

L'avantage de l'entreprise principale. La collaboration avec une entreprise principale est souvent le moyen le plus intéressant et efficace d'inciter d'autres prestataires à entrer sur le marché ou à améliorer les normes en fonction desquelles d'autres intervenants doivent rivaliser sur le marché. Elle peut néanmoins procurer à l'entreprise un avantage indu. Les facilitateurs doivent structurer leurs partenariats avec ces entreprises de manière

à atténuer ce risque. La durée et le montant de la subvention doivent être limités, et l'entreprise doit aussi investir ses propres ressources dans la nouvelle activité. L'accord doit également spécifier que les enseignements dégagés de cette coopération avec l'entreprise seront mis à la disposition du public.

Pérennité. Pour assurer la pérennité du marché, la réflexion doit aller au-delà de la prestation ponctuelle d'un service de renforcement des capacités. Qu'une entreprise soit à but lucratif ou pas, elle doit être en mesure de couvrir ses coûts d'exploitation, d'investir dans le développement de nouveaux services pour demeurer performante sur le marché, et fournir des services de qualité correspondant aux besoins nouveaux des PSF qui fournissent des services aux pauvres.

Les directives du cadre *Making Markets Work for the Poor* (DFID et SDC, 2008) préconisent le recours à deux questions fondamentales – « qui agit ? » et « qui paie ? » – pour aider les facilitateurs à concevoir des interventions qui favoriseront le développement d'un marché pérenne. Les facilitateurs doivent désormais imaginer à quoi ressemblerait un marché plus performant en répondant à ces questions pour chaque fonction. Le tableau 2 illustre une analyse de viabilité sur un marché hypothétique. Sur d'autres marchés, les facilitateurs pourraient envisager d'autres scénarios d'avenir.

Encadrement et développement humain. En dernière analyse, une grande part du renforcement des capacités a trait au développement humain. Le PSF comme le prestataire de services de renforcement des capacités doivent avoir un encadrement et une vision d'avenir pour instaurer l'environnement qui permettra aux individus et aux institutions de progresser et, élément particulièrement important pour l'action en faveur de l'inclusion financière, d'innover. Autrement dit, les facilitateurs doivent rechercher des partenaires qui disposent ou démontrent qu'ils peuvent se doter d'un encadrement solide conscient de la nécessité d'investir dans les ressources humaines.

Outre l'encadrement, les prestataires doivent valoriser les compétences de leur propre personnel pour répondre aux besoins du marché, ce qui peut s'avérer difficile lorsque celui dont ils disposent a peu d'occasions de se familiariser avec les questions relatives à l'inclusion financière. Les prestataires doivent donner à leur personnel des possibilités d'acquérir une expertise dans les domaines où eux-mêmes n'ont peut-être jamais travaillé auparavant.

Tableau 2. Illustration d'une analyse de viabilité pour les cours de formation

Fonctions	Situation actuelle		Vision de l'avenir	
	Qui agit ?	Qui paie ?	Qui agit ?	Qui paie ?
Élaboration d'un programme d'études	ONG/facilitateur	Bailleurs de fonds	Réseau de formation régional	Frais généraux imputés au budget formation
Formation des formateurs et cours de remise à niveau			Universités	Frais généraux imputés au budget formation
Commercialisation			Prestataire de formation privé	Frais généraux imputés au budget formation
Prestation de cours				Droits d'inscription à la formation
Actualisation du programme d'études				Bénéfices du prestataire de formations

Source : Adaption du DFID et de la SDC (2008)

Conclusion

La facilitation d'un marché de services de renforcement des capacités destinés aux PSF passe par des mesures et interventions fondées sur la dynamique particulière du marché. Les facilitateurs doivent notamment se faire une idée précise des intervenants – les prestataires de services de renforcement des capacités et les PSF – et de la connaissance et la perception que ceux-ci ont les uns des autres. Les premiers savent-ils qu'il existe des PSF qui offrent des services aux pauvres ? Sont-ils informés de leurs besoins et de la proposition de valeur liée aux services qui leur seraient fournis ? Les PSF sont-ils conscients de leurs propres problèmes de capacité et de la possibilité d'augmenter celle-ci en faisant appel à un prestataire spécialisé ? Les PSF connaissent-ils ces prestataires et savent-ils en quoi leur offre peut être utile ? Des normes industrielles s'appliquent-elles aux prestataires de services de renforcement des capacités et, dans l'affirmative, ces normes sont-elles respectées de manière transparente et incontestable sur le marché ?

La facilitation ne peut intervenir que si l'on connaît les intervenants et la dynamique du marché. Les marchés où la demande est faible appellent des interventions qui aident les PSF à s'inspirer des marchés plus avancés pour déterminer les domaines dans lesquels leur organisme doit être renforcé. Cette première sensibilisation et le diagnostic peuvent à la longue amener une hausse de la demande de services. Les marchés où la demande existe déjà mais où la qualité de l'offre est médiocre

appellent une approche distincte. La facilitation doit dans ce cas diagnostiquer les obstacles spécifiques qui empêchent les prestataires de services de renforcement des capacités d'appréhender et de satisfaire la demande, et ensuite définir des interventions qui permettent de remédier à ces obstacles. Sur certains marchés, obstacles et conditions favorables sont associés aux fonctions de soutien du marché (comme les informations) ou aux normes et règles du marché (le resserrement des normes ou des codes déontologiques).

Les instruments ou interventions utilisés dans le cadre du processus de facilitation – subventions, informations et échanges entre pairs par exemple – sont tous censés être temporaires et susciter des réactions du marché et de ses acteurs.

L'application d'une approche de développement de marché peut bénéficier à l'ensemble du marché financier, contrairement à la méthode plus classique consistant à apporter une aide directe à un ou à quelques acteurs du marché. Aujourd'hui, les marchés des services de renforcement des capacités dynamiques sont rares et éloignés les uns des autres, souvent en raison du maintien de programmes établis par des bailleurs de fonds et mal conduits qui subventionnent la prestation de ces services, et amenuisent ainsi la motivation des prestataires à commercialiser ces activités et réduisent la probabilité que les PSF assument eux-mêmes le coût de ces services. Néanmoins, dans les cas où cette approche a été utilisée, les résultats sont plus durables et le potentiel d'évolution nettement supérieur à ceux de la méthode de prestation directe.

Bibliographie

ADE (Analysis for Economic Decisions). 2012. "Final Evaluation of EU/ACP Programme." Belgium: ADE, January. http://ec.europa.eu/europeaid/where/acp/regional-cooperation/microfinance/documents/eval-eu-acp-mf-progr-final-report-vol1-main-report_en.pdf

Christensen, Clayton M., Dina Wang, and Derek van Bever. 2013. "Consulting on the Cusp of Disruption." Harvard Business Review website. <http://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption/ar/1>

DFID (UK Department for International Development) and SDC (Swiss Agency for Development and Cooperation). 2008. "The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach." London: DFID and SDC, October.

Elliot, David, Sarah Barlow, and Harald Bekkers. 2009. "Enterprise Challenge Fund Mid-term Review: Final Report." Durham, U.K.: The Springfield Centre.

El-Zogbi, Mayada, and Kate Lauer. 2013. "Facilitating Market Development to Advance Financial Inclusion." Focus Note 89. Washington, D.C.: CGAP, October.

Goland, Tony. 2010. "Addressing the Mid-Management Challenge: A Conversation with Four Leaders in Financial Inclusion." In *Global Financial Inclusion*. Washington, D.C.: McKinsey, pp. 32-39. http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Economic-Development/GFI_v13_complete.pdf

Goodwin-Groen, Ruth. 2005. "Building Capacity for Retail Microfinance." Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Donor-Brief-Building-Capacity-for-Retail%20Microfinance-Jun-2005.pdf>

Koh, Karvey, Nidhi Hegde, and Ashish Karamchandani. 2014. "Beyond the Pioneer: Getting Inclusive Industries to Scale." Deloitte Touche Tohmatsu India Private Limited.

MicroSave. 2008. "Project Completion Report." Lucknow, India: MicroSave.

OPM (Oxford Policy Management). 2010. "A Framework for Capacity Development in the Process of Achieving Sustainable Development." In *OPM Briefing Notes* (4). <http://www.opml.co.uk/sites/opml/files/bn2010-04.pdf>

Poursat, Christine. 2008. "Evaluation of CAPAF."

Stiglitz, Joseph. 2007. "Knowledge as a Global Public Good." P2P Foundation. http://p2pfoundation.net/Knowledge_as_a_Global_Public_Good

World Bank Institute. 2009a. "A Capacity Development Results Framework." Washington, D.C.: World Bank Institute, June.

———. 2009b. "The Need for a Conceptual and Results-Oriented framework in Capacity Development (CDRF)." Washington, D.C.: World Bank Institute, April.

WWB (Women's World Banking). 2007. "Building Human Resources Capacity: Developing Competencies for MFIs." New York: WWB.

