




**DÉBATS &  
CONTROVERSES**

**14/**

**Microfinance :  
quel rôle pour  
les organisations  
de solidarité  
internationale ?**

Journée de réflexion et d'échanges  
sur l'évolution du secteur de la finance  
inclusive, 4 février 2019



ÉDITIONS DU GRET



## LA COLLECTION « DÉBATS & CONTROVERSES »

se compose de textes issus de journées thématiques, de séminaires, de tables rondes et d'ateliers. Ces événements rassemblent, autour des grandes thématiques animant le monde du développement, des panels composés de praticiens, chercheurs et bailleurs.

Elle couvre également des actes de colloques et conférences.

Le contenu, uniquement textuel, alterne entre des restitutions fidèles des communications et tables rondes, et des synthèses des discussions.

- RESPONSABLES ÉDITORIAUX : Marie Camus, François Enten.
- COORDINATRICE : Élodie Gouillat.
- RELECTURE : Marie Camus, Véronique Beldame, François Enten, Rodolphe Carlier.
- CONCEPTION DE MAQUETTE ET COMPOSITION : Hélène Gay (Gret).

# Microfinance : quel rôle pour les organisations de solidarité internationale ?

---

**Journée de réflexion et d'échanges sur l'évolution  
du secteur de la finance inclusive, 4 février 2019,  
Campus du Jardin d'agronomie tropicale de Paris,  
Nogent-sur-Marne**

Journée organisée par le Gret  
*Retranscription par Marion Osmont*

# Sommaire

p. 6

Organisations présentes  
à la journée

p. 9

Sigles et acronymes

p. 10

Glossaire

p. 12

**Ouverture**

Rodolphe CARLIER, Gret,  
Élodie GOUILLAT, Gret

p. 16

**PREMIÈRE PARTIE**

**1**

**Évolution et tendances actuelles du financement  
du secteur de la finance inclusive**

p. 18

**Quels engagements des  
bailleurs de fonds en faveur  
de l'inclusion financière ?**

Barbara SCOLA, CGAP

p. 34

**Table ronde : quels modes  
d'intervention pour les OSI ?**

Retours d'expériences des  
praticiens du secteur

p. 27

Échanges avec la salle

p. 62

**Synthèse des échanges**

François ENTEN, Gret

## 2

p.68

### DEUXIÈME PARTIE

---

#### **Consensus et controverses sur l'avenir de la finance inclusive**

p.70

#### **Retour sur les résultats du sondage**

Rodolphe CARLIER, Gret

p. 79

Échanges avec la salle

p.96

#### **Synthèse des échanges**

François ENTEN, Gret

p.100

#### **Clôture**

Élodie GOUILLAT, Gret

p.103

#### **Consensus et controverses sur l'avenir de la finance inclusive**

Questions du sondage

p.105

Liste des participants



## Depuis sa création, la microfinance<sup>1</sup> s'est imposée comme un instrument de lutte contre la pauvreté et comme une source de création de revenus pour les plus démunis.

Après une période « pionnière », incarnée historiquement par les OSI<sup>2</sup>/ONG, ce secteur a connu en quelques décennies une expansion sans précédent, et fait désormais intervenir une pluralité d'acteurs : fonds d'investissement, réseaux de paiement, compagnies d'assurance, opérateurs de réseau mobile, etc. La maturité du secteur de la microfinance et sa financiarisation, ainsi que l'essor technologique des pays en développement, ont incité les OSI à se renouveler en développant de nouvelles compétences et modalités d'intervention. Elles restent ainsi présentes et innovantes sur un secteur en pleine mutation.

Dans cet écosystème changeant, où la part des financements publics sous forme de refinancement reste majoritaire, quelles sont les opportunités des OSI et leurs atouts pour continuer à contribuer au développement de la microfinance ? Comment anticiper les évolutions à venir et s'y adapter ? Comment se réinventer, tout en préservant la mission sociale de la microfinance, qui se veut au service de tous et notamment des plus défavorisés ? Quels sont les tendances et enjeux du financement du secteur de la microfinance et de la finance inclusive ? Comment adapter les modes opératoires des OSI à ces nouveaux enjeux ?

Lors de cette journée d'échanges organisée par le Gret à son siège le 4 février 2019, les différents participants se sont efforcés de répondre à ces questions, donnant pour cela la place aux échanges d'expériences ainsi qu'aux analyses des praticiens de nombreuses organisations spécialisées. Ce moment de partage a initié un point d'étape dans une réflexion qu'il reste encore à prolonger.

Les échanges et débats ont été animés par l'équipe Finance inclusive et la cellule d'animation scientifique du Gret. ■■

1. La microfinance s'inscrit dans une démarche où les ménages à faibles revenus disposeraient d'un accès à des services financiers pour financer des activités génératrices de revenus, accumuler des actifs et se prémunir contre les risques. À l'origine, le terme était étroitement lié au microcrédit, mais il a depuis évolué pour recouvrir toute une gamme de produits financiers.

2. Organisations de solidarité internationale.

# Organisations présentes à la journée

---

**ADA** (Appui au développement autonome) : association à but non lucratif créée en 1994 au Luxembourg qui soutient le secteur de la microfinance. Spécialisée en finance inclusive, ADA développe de nouveaux produits financiers, soutient la recherche, accompagne les IMF dans leur processus de professionnalisation et les conseille dans leur recherche de financement.

**Adie** (Association pour le droit à l'initiative économique) : association française qui, depuis 1988, finance, conseille et accompagne les entrepreneurs dans la création et le développement de leur activité en France. Elle finance chaque année plus de 20 000 personnes exclues du système bancaire classique. L'Adie partage son savoir-faire à l'international, notamment à travers des services d'assistance technique à des institutions et programmes de microfinance.

**AFD** (Agence française de développement) : institution financière publique chargée de la mise en œuvre de la politique de développement de la France, qui agit pour combattre la pauvreté et favoriser le développement durable. Présente en Afrique, en Asie, au Moyen-Orient, en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Outre-mer, cet établissement public finance et accompagne des projets qui améliorent les conditions de vie des populations et soutiennent la croissance économique.

**Cerise** : association spécialisée dans la promotion de la finance éthique, créée en 1998 par le CIDR, le Gret, l'Iram, l'IRC/SupAgro et le Cirad. Organisation pionnière sur la gestion de la performance sociale, Cerise travaille avec des acteurs de la finance inclusive, des entreprises sociales et de l'investissement à impact pour co-crée des normes sociales et des outils d'évaluation sociale gratuits pour tous.



**CGAP** (Consultative Group to Assist the Poor) : partenariat mondial regroupant une trentaine d'organisations de développement et qui, *via* des travaux de recherche orientés vers l'action, travaillent à améliorer la vie des populations vulnérables à travers l'inclusion financière.

**EDM** (Entrepreneurs du monde) : ONG française qui accompagne l'insertion économique des familles en situation de grande précarité et leur facilite l'accès à des biens et services essentiels. Pour réaliser sa mission, EDM favorise l'émergence d'organisations locales pérennes à travers trois domaines d'activité : la microfinance sociale, l'accès à l'énergie, et l'insertion professionnelle et l'appui aux entrepreneurs.

**Fondation Grameen Crédit Agricole** : créée en 2008 sous l'impulsion conjointe des dirigeants du Crédit Agricole SA et du professeur Yunus, cette fondation est un opérateur multi-métiers dont l'objectif est de promouvoir une économie mieux partagée. À la fois investisseur, prêteur, assistant technique et conseiller de fonds, elle soutient dans une trentaine de pays plus de 70 IMF et entreprises à impact social.

**Geres** (Groupe énergies renouvelables, environnement et solidarités) : créé en 1976, le Geres est une ONG de développement française spécialisée dans l'énergie durable et la protection de l'environnement.

**Gret** : fondé en 1976, le Gret est une ONG internationale de développement de droit français qui agit du terrain au politique pour lutter contre la pauvreté et les inégalités. Ses professionnels interviennent dans 25 pays sur une palette de thématiques afin d'apporter des réponses durables et innovantes pour le développement solidaire.

**Iram** (Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement) : il intervient depuis 1957 dans le champ de la coopération internationale. Aujourd'hui, l'Iram est un bureau d'études associatif alliant expertise indépendante de haut niveau et engagement éthique.

**Pamiga** : créé par le CIDR en 2005, il a pour mission de contribuer à libérer le potentiel économique de l'Afrique rurale en favorisant la croissance des intermédiaires financiers existants. Depuis sa création, Pamiga a développé un réseau de 14 IMF implantées dans 10 pays d'Afrique.

**Sidi** (Solidarité internationale pour le développement et l'investissement) : créée en 1983 par l'ONG de développement CCFD-Terre Solidaire, cette entreprise solidaire d'utilité sociale a pour mission de contribuer à la promotion d'une économie plus inclusive et d'aider les populations défavorisées dans les pays du Sud et de l'Est.

**SOS Faim Luxembourg** : ONG de développement durable créée en 1993 au Luxembourg qui soutient une agriculture durable, notamment par la finance inclusive rurale, en vue de garantir la souveraineté alimentaire partout et pour tous. **||**

# Sigles et acronymes

---

- ADA** / Appui au développement autonome
- ADIE** / Association pour le droit à l'initiative économique
- AFD** / Agence française de développement
- BCEAO** / Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
- CGAP** / Consultative Group to Assist the Poor
- CICR** / Comité international de la Croix-Rouge
- CIDR** / Centre international de développement et de recherche
- CIF** / Confédération des institutions financières d'Afrique de l'Ouest
- EDM** / Entrepreneurs du monde
- GERES** / Groupe énergies renouvelables, environnement et solidarités
- IFD** / Institutions nationales et internationales de financement du développement
- IMF** / Institution de microfinance
- IRAM** / Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement
- MPME** / Micro, petites et moyennes entreprises
- OCDE** / Organisation de coopération et de développement économiques
- ODD** / Objectif de développement durable
- OSI** / Organisation de solidarité internationale
- SA** / Société anonyme
- SACCO** / Savings and Credit Cooperative Society
- SIDI** / Solidarité internationale pour le développement et l'investissement
- UNHCR** / Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés //

# Glossaire

---

**Affacturage** : méthode de financement et de recouvrement de créances pouvant être utilisée par une entreprise, qui consiste à confier à un organisme tiers (un établissement de crédit spécialisé) la gestion de ses créances afin d'en obtenir, entre autres avantages, un remboursement anticipé.

**Blended finance** (parfois appelé « financement mixte ») : ce terme fait référence à l'utilisation stratégique de capital provenant de sources publiques et philanthropiques pour mobiliser et diriger les flux de capitaux privés vers les marchés émergents, engendrant des résultats positifs pour les investisseurs et les communautés touchées.

**Equity** : nom anglais utilisé pour définir le « capital d'investissement » ou l'« investissement en fonds propres ». Ce capital est obtenu grâce aux différents investisseurs qui achètent des actions ou des parts dans une société.

**Fintech** : expression qui, alliant les termes « finance » et « technologie », désigne les entreprises, généralement les start-up, qui utilisent la technologie pour repenser les services financiers et bancaires. Leur champ d'action s'étend du financement alternatif des entreprises jusqu'au paiement en ligne, en passant par la gestion d'épargne ou le prêt. Leur objectif est d'offrir aux clients des services de meilleure qualité et moins coûteux.

**IFD** (Institutions nationales et internationales de financement du développement) : il s'agit de banques ou de filiales spécialisées dans le développement mises en place pour soutenir le développement du secteur privé dans les pays en développement.

**Low Tech High Touch** : terme issu du domaine de la gestion des processus économiques qui décrit le niveau d'automatisation et d'interaction personnelle d'un processus. Un processus *Low Tech High Touch* a un niveau d'automatisation nul ou faible et un niveau élevé d'interaction personnelle (à l'inverse d'un processus *High Tech Low Touch*).

**Mobile banking** (ou banque mobile) : services financiers (consultation des soldes, transfert, virement) accessibles depuis un téléphone portable ou un autre appareil portable connecté à Internet.

**Point mort** : dans le milieu économique, le point mort désigne l'instant où une entreprise atteint son seuil de rentabilité. Il symbolise le moment où elle ne réalise ni gains ni pertes sur son activité.

**Pro bono** : diminutif de l'expression latine *pro bono publico* qui signifie « pour le bien public ». Le *pro bono* désigne la pratique d'un engagement non intéressé (à titre financier) de professionnels mettant leurs compétences au service d'initiatives d'intérêt général.

**Tier 1/tier 2/tier 3** : système de classification des institutions de microfinance mis en place par l'organisation MicroRate et mondialement accepté par le secteur. Ce système repose sur une structure à trois niveaux qui applique trois indicateurs simples et objectifs, lesquels permettent d'évaluer le niveau de maturité d'une IMF. Les trois indicateurs sont la durabilité (déterminée par le rendement de l'actif, le ROA), la taille (actif total en USD) et la transparence (niveau de réglementation et de *reporting*). Les IMF sont regroupées en trois tiers :

- » tier 1 : IMF matures, de grande taille et hautement transparentes;
- » tier 2 : IMF de petite ou moyenne tailles, légèrement moins matures, proches de la rentabilité (ou qui s'en approchent);
- » tier 3 : IMF nouvellement créées ou de petite taille, non matures et non viables.

**Scoring** : outil de gestion du risque de crédit. C'est une méthode fondée sur une évaluation statistique permettant de quantifier au préalable la solvabilité du micro-emprunteur ou le risque lié à celui-ci.

**Véhicule d'investissement en microfinance (VIM)** : fonds d'investissement international spécialisé en microfinance. Ce type d'acteur se positionne généralement comme ayant la volonté de contribuer à la mission sociale des institutions de microfinance, et cette volonté se traduit par la recherche d'un double rendement, financier et social. ■■

# Ouverture

# Rodolphe CARLIER,

Gret, adjoint du département Aler et responsable de projets Finance inclusive

Au nom du Gret, je souhaite vous remercier pour votre présence. En tant qu'OSI, nous avons la particularité de travailler sur différents champs et domaines d'activité, et nous sommes régulièrement amenés à réfléchir à notre stratégie globale et à celle de nos différentes thématiques. Nous sommes cette année appuyés par notre cellule d'animation scientifique, puisque nous sommes titulaires d'un mandat de recherche, financé par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation<sup>1</sup>. Nous avons donc souhaité sortir d'un entre-soi un peu trop courant pour d'une part élargir notre réflexion à l'ensemble de nos pairs, et d'autre part inviter d'autres acteurs et institutions travaillant dans le secteur de la microfinance. Il s'agissait pour nous de trouver un moyen de parfaire notre exercice stratégique et de le partager avec vous, sous un angle prospectif.

Nous entamerons la journée par une présentation de Barbara Scola, du CGAP<sup>2</sup>, instance de la Banque mondiale, qui nous éclairera sur l'évolution du secteur de la finance inclusive, et notamment de ses financements. Nous vous proposerons ensuite de partager nos connaissances, particularités et tropismes à travers une table ronde articulée autour de quelques questions structurantes de la finance inclusive.

Dans un second temps, nous poursuivrons le travail de prospective que nous avons entamé et auquel vous avez participé en répondant au sondage que nous vous avons fait parvenir<sup>3</sup>. À partir de vos réponses – qui montrent la richesse de chacune des propositions – nous avons esquissé quelques scénarios, les plus différenciés possible, dans le but de vous faire réagir et de donner une idée de l'évolution du secteur, et plus particulièrement du rôle et de la pertinence des OSI<sup>4</sup>. ■■

1. Par le biais du Centre international de recherche en agronomie pour le développement (Cirad).

2. Consultative Group to Assist the Poor.

3. Pour le détail du sondage, voir p. 103.

4. Organisations de solidarité internationale.

# Élodie GOUILLAT,

Gret, responsable de projets  
Finance inclusive

Nous allons donc débiter cette journée par une présentation de Barbara Scola, spécialiste du secteur financier et membre du CGAP<sup>5</sup>, sur les évolutions du financement du secteur et les tendances qui le caractérisent actuellement. Le CGAP, *via* sa vision transversale du secteur, est un intervenant incontournable pour évoquer le sujet du financement et voir comment celui-ci a, ces dernières années, influé sur les orientations stratégiques des OSI. ||

5. Consultative  
Group to Assist the  
Poor.





## PREMIÈRE PARTIE

# Évolution et tendances actuelles du financement du secteur de la finance inclusive



Quels engagements  
des bailleurs  
de fonds en faveur  
de l'inclusion  
financière ?

—

# Barbara SCOLA,

CGAP, spécialiste du secteur financier

Les tendances du financement de l'inclusion financière que je vais vous présenter sont en partie tirées des résultats de la *Funder Survey*, enquête annuelle que produit le CGAP auprès des principaux bailleurs de l'inclusion financière, tant publics (agences bilatérales, multilatérales, IFD<sup>1</sup>) que privés (fondations). Nous combinons ces données recueillies avec celles de la *MIB Survey*, produit par Symbiotics<sup>2</sup>, afin d'arriver à une estimation globale du financement du secteur.

Je vous ferai également part de certaines discussions ayant eu lieu entre membres du CGAP. Il ne s'agit pas d'un échantillon représentatif, mais d'une dizaine de personnes dont les propos permettent de mieux comprendre la place que tient l'inclusion financière dans nos stratégies et opérations. Depuis les années 1990, lorsque le CGAP cherchait à faire de la microfinance un objectif à part entière, nous avons observé de nombreux changements, notamment la création d'un agenda de développement et l'apparition d'une tendance considérant la finance inclusive comme une dynamique transversale.

Je terminerai ma présentation en soulevant la question du rôle des OSI dans le secteur de la microfinance.

Si l'on observe les tendances actuelles du financement de l'inclusion financière, on constate une croissance continue des engagements des bailleurs de fonds, à la fois privés et publics, qui s'élèvent actuellement à près de 42 milliards de dollars

Depuis les années 1990, lorsque le CGAP cherchait à faire de la microfinance un objectif à part entière, nous avons observé de nombreux changements, notamment la création d'un agenda de développement et l'apparition d'une tendance considérant la finance inclusive comme une dynamique transversale.

1. Institutions nationales et internationales de financement du développement. Voir glossaire p. 10.

2. Société d'investissement spécialisée dans la finance émergente, durable et inclusive, qui propose des services d'études de marché, de conseil en investissement et de gestion d'actifs.

américains. Ce chiffre correspond aux engagements de tous les projets actifs en décembre 2017, et n'est pas représentatif des flux annuels. Comme nous ne parvenons pas à avoir de données fiables sur les décaissements, nous nous retrouvons avec des chiffres difficiles à interpréter, mais qui nous montrent néanmoins que les bailleurs de fonds restent très engagés. Pour la première fois en cinq ans, l'engagement des bailleurs publics est plus élevé que celui des bailleurs privés. Cela s'explique en partie par l'importante augmentation du portefeuille des engagements des IFD. Si nous voulions être cyniques, nous dirions que tout le discours autour du *blended finance*<sup>3</sup> a surtout aidé

les IFD à mobiliser du capital. C'est mon point de vue – nous verrons si cela est suivi par une croissance des investissements des bailleurs privés. Les IFD représentent actuellement presque 70 % du total des engagements, et les agences bilatérales à peu près 9 % – part qui a diminué ces dernières années.

Les premiers destinataires des financements sont principalement les institutions financières, ainsi que des prestataires de services comme les opérateurs de télécom ou les émetteurs de monnaie électronique.

Les premiers destinataires des financements sont principalement les institutions financières, les IMF<sup>4</sup>, les banques, mais également d'autres prestataires de services tels que les opérateurs télécom ou les émetteurs de monnaie électronique. On trouve à la

deuxième place les VIM<sup>5</sup>, dont l'essentiel des financements est aussi destiné aux prestataires de services financiers. La part des financements dédiée aux gouvernements a quant à elle légèrement baissé.

Il faut distinguer les agences bilatérales des autres bailleurs, car elles représentent pour les ONG une importante source de financements et se différencient par leurs financements pour les gouvernements (du fait de leur nature, elles représentent une part plus importante que les autres bailleurs). Une autre catégorie a également connu une importante croissance de ses engagements en dix ans. Celle-ci regroupe des prestataires de services tels que des services d'information et de recherche, des gestionnaires de réseaux, des agents bancaires, des facilitateurs, des ONG, des associations de micro-finance, etc. Du fait de la diversité des acteurs qu'elle recouvre, il est difficile d'interpréter la croissance des engagements associés de cette catégorie. On observe cependant une diversification des prestataires de services financiers et des modèles d'affaires. La chaîne de

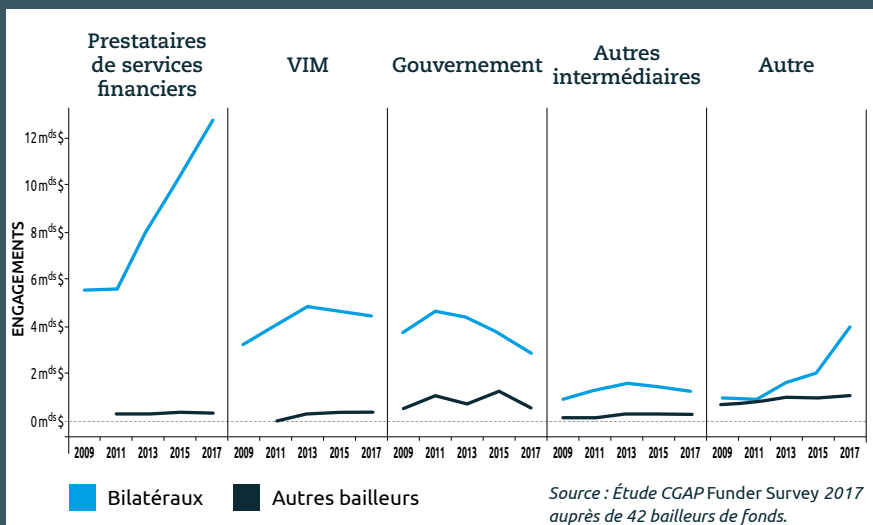
3. Financement mixte. Voir glossaire p. 10.

4. Institutions de microfinance.

5. Véhicules d'investissement en microfinance. Voir glossaire p. 11.

valeur de la finance numérique ne comprend pas seulement les prestataires de services financiers, mais également les fintech<sup>6</sup>, qui offrent des services aux banques et IMF pour atteindre les clients ou faire le *scoring*<sup>7</sup>.

## Tendances du financement par type de bénéficiaire (2009-2017)



Par ailleurs, parmi les objectifs des projets de financement de l’inclusion financière, l’essentiel sert au refinancement des IMF et des banques. Si on regarde en détail le rôle de chacun selon les différentes thématiques, on s’aperçoit que les agences bilatérales jouent un rôle primordial pour deux d’entre elles : la **recherche** (ensuite mise en œuvre par des ONG, des centres de recherche ou des universités) et le **renforcement de capacités** des clients ou employés des associations de microfinance.

6. Voir glossaire p. 10.

7. Voir glossaire p. 11.

En ce qui concerne la répartition des financements selon les régions, l’Europe de l’Est et l’Asie centrale apparaissent en première place, surtout parce que les fonds sont beaucoup plus élevés. Par ailleurs, les bailleurs de fonds mettent davantage

l'accent sur l'Afrique subsaharienne, deuxième région la mieux financée, pour qui la part des financements a continué d'augmenter ces dernières années, à la fois en nombre de projets et en volume. Pour les agences bilatérales qui se focalisent sur des régions avec des taux d'inclusion financière faibles et des niveaux de pauvreté élevés, l'Asie du Sud figure comme l'une des régions prioritaires. La région MENA<sup>8</sup> regroupe une nouvelle fois les plus petits financements, concentrés sur l'Égypte et le Maroc : beaucoup de pays de cette région reçoivent peu de financements pour diverses raisons que nous n'aborderons pas aujourd'hui.

Les bailleurs de fonds continuent de recourir aux prêts pour une grande partie de leurs financements. En effet, pour refinancer leur portefeuille, les IFD utilisent principalement l'instrument de la dette et du prêt aux institutions financières. Les subventions sont quant à elles essentiellement utilisées par les agences bilatérales et les fondations privées. Pour la première fois en dix ans, on note entre 2016 et 2017 une diminution des financements *via* la subvention de 9 % – baisse partiellement due au

Les agences bilatérales prennent à la fois moins d'engagements et versent moins de subventions, et l'apport des bailleurs de fonds diminue en conséquence.

fait que certains projets arrivent à terme, mais surtout que, parmi les nouveaux engagements, la part de subventions a véritablement baissé. En effet, les agences bilatérales prennent à la fois moins d'engagements et versent moins de subventions, et l'apport des bailleurs de fonds diminue en conséquence.

Si l'on veut analyser la situation plus en détail, on peut se poser la question de savoir s'il existe des différences entre les types de projets et les types de pays qui reçoivent les subventions : une hypothèse pourrait être que celles-ci vont davantage vers les pays les plus pauvres, et que les montants alloués sont plus faibles. Cela ne semble toutefois pas être le cas, car l'on constate que les subventions ont aussi baissé pour les pays à faible revenu. Elles ont en revanche augmenté pour les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (aux revenus un peu plus élevés). Les subventions ont également

Les bailleurs de fonds mettent davantage l'accent sur l'Afrique subsaharienne, deuxième région la mieux financée, pour qui la part des financements a continué d'augmenter ces dernières années, à la fois en nombre de projets et en volume.

8. Middle East and North Africa (Moyen-Orient et Afrique du Nord).



baissé pour les projets n'ayant pas de pays spécifique comme destinataire, qu'on appelle ici *multicountry* (multi-pays) ou *global*. Autre fait intéressant : si les subventions ont baissé pour tous, c'est la part destinée aux gouvernements qui a été la plus touchée. La *Funder Survey* met en avant que le principal défi des bailleurs de fonds serait d'après eux d'identifier de nouveaux projets et investissements à financer.

La question sur la façon dont les bailleurs ajustent leur stratégie d'inclusion financière se pose également, car certaines stratégies ont été reformulées ces dernières années. Près de la moitié des bailleurs du CGAP décline soit une stratégie d'inclusion financière spécifique, soit une stratégie de développement du secteur financier avec une composante inclusion financière. S'ils possèdent tous une stratégie en matière d'inclusion financière, celle-ci n'est souvent pas un objectif à part entière. Des activités connexes sont menées dans ce domaine, liées par exemple à l'*empowerment* des femmes, à l'environnement, au développement économique durable, etc., sans qu'il y ait derrière de véritable stratégie. Des facteurs externes liés aux bailleurs de fonds – évolution des priorités politiques par exemple –, ou au contexte dans lequel ils interviennent, peuvent également expliquer cette dynamique.

Je souhaiterais à présent vous faire un retour des discussions qui se sont déroulées au sein du CGAP sur le positionnement de l'inclusion financière et son évolution, bien que cela ne soit pas statistiquement représentatif. On observe que l'inclusion financière devient une thématique transversale : les organisations la considèrent de plus en plus comme un catalyseur d'autres objectifs de développement, et plus seulement comme une fin en soi. Il y a plusieurs raisons à cela, mais il semble que le cadre de référence utilisé aujourd'hui par les bailleurs de fonds soit les ODD<sup>9</sup>. Or, comme nous le savons, il n'existe pas d'ODD dédié à l'inclusion financière – même si celle-ci est assez bien représentée dans d'autres ODD, avec des indicateurs spécifiques –, et tous les bailleurs doivent présenter l'inclusion financière comme une thématique contribuant à d'autres objectifs de développement. Auparavant, ces derniers possédaient très souvent un département dédié à la microfinance et à l'inclusion

L'inclusion financière devient une thématique transversale : les organisations la considèrent de plus en plus comme un catalyseur d'autres objectifs de développement, et plus seulement comme une fin en soi.

9. Objectifs de développement durable.

Le financement des MPME, le financement agricole et rural, le financement numérique, le genre et le financement des énergies figurent parmi les sujets les plus associés à l'inclusion financière.

financière : aujourd'hui, cette expertise est éclatée, avec des experts intégrés à des départements qui travaillent sur l'agriculture, l'environnement, l'énergie, etc. Cette approche permet à la fois de faire davantage le lien entre les différents objectifs de développement durable et de trouver des solutions plus innovantes, avec toutefois le risque de perdre la perspective du développement de secteurs financiers durables, responsables et fonctionnels. La finance devient ainsi un *input*<sup>10</sup>. Les engagements financiers montrent en effet que les projets ayant un spectre plus large que celui de l'inclusion financière sont plus nombreux, passant de 10 % en 2012 à un tiers en 2016. Force

est de constater que l'argument qui consiste à dire que l'existence d'un secteur financier est une condition du développement économique convainc beaucoup moins qu'auparavant. En conséquence, les bailleurs intègrent fréquemment l'inclusion financière dans des projets poursuivant plusieurs objectifs. À ce titre, le financement des MPME<sup>11</sup>, le financement agricole et rural, le financement numérique, le genre et le financement des énergies figurent parmi les sujets les plus associés à l'inclusion financière. Même si nous considérons que, au vu de l'importance des engagements, il n'y a aucun risque que les financements en faveur de l'inclusion financière disparaissent, il est en revanche possible que certains sujets soient mis de côté, comme la régulation du secteur, l'inclusion financière des ménages ou la protection des consommateurs.

Ces constats m'amènent à dire que les ONG/OSI ont encore un rôle à jouer sur les thématiques délaissées par ceux qui préfèrent se focaliser sur des sujets pour lesquels il existe un modèle économique et la possibilité d'investir sur de la recherche et des expérimentations appliquées afin de trouver des solutions innovantes pour les populations non desservies. Comment les ONG peuvent-elles trouver des modèles efficaces, et qui pourraient à terme devenir pérennes, et être portés par des institutions financières mondiales? Je pense qu'il y a également un plaidoyer à mener sur ces thématiques, moins présentes dans l'esprit des décideurs. ■■

10. Dans le sens « contribution, apport ».

11. Micro, petites et moyennes entreprises.

# Liens avec d'autres objectifs de développement

## La finance inclusive : nécessité ou opportunité ?

« L'inclusion financière pour : ».  
Dans l'ensemble, on observe une tendance à utiliser la finance inclusive pour **atteindre des objectifs de développement plus larges**.

Même lorsque la finance inclusive n'est pas une priorité, **l'articuler avec d'autres priorités transversales** permettra d'autres investissements.

Pour chacun des sujets prioritaires (climat, genre, agro-industrie), nous devons analyser s'il existe une **corrélation naturelle** avec la finance inclusive.



# Échanges avec la salle

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** Je pense qu'il y a un piège entre les termes « inclusion financière » et « finance inclusive ». La plupart du temps, l'inclusion financière entraîne une finance qui n'est pas inclusive. Elle est un concept des banques centrales pour amener de plus en plus de populations à entrer et à être identifiées dans le secteur financier. L'inclusion financière peut se faire de différentes manières, par exemple au travers de la finance numérique. Or, dans ce mode d'inclusion financière massif, il y a le risque de passer à côté de la finance inclusive, celle qui accompagne chacun des micro-entrepreneurs et leur permet de s'autonomiser, via la création d'une activité génératrice de revenus. Ces deux termes ne renvoient pas exactement aux mêmes approches et finalités. Mon expérience en tant qu'administratrice au conseil d'administration du CGAP durant dix ans m'amène à penser que ce dernier raisonne davantage en termes « d'inclusion financière ». Il y a là un vrai sujet, particulièrement quand il s'agit du rôle des ONG dans le secteur : l'inclusion financière est-elle un sujet pour les ONG, ou s'agit-il plutôt de la finance inclusive ?

**Barbara SCOLA, CGAP.** Au CGAP, nous définissons l'inclusion financière d'après trois dimensions : l'accès, la qualité et l'utilisation des services financiers. Défini de cette manière, on retrouve beaucoup d'éléments de la finance inclusive. Quand on parle de la qualité des services financiers – sont-ils adaptés aux besoins, sont-ils utiles et responsables? –, on utilise le terme « inclusion financière » dans le sens de « finance inclusive ».

Il y a actuellement de nombreuses discussions pour savoir si on met l'accent sur la notion de santé financière. Il serait utile de l'ajouter, mais certains considèrent qu'elle est trop limitante parce qu'elle ne va pas au-delà de l'utilisation de services financiers et ne s'intéresse pas aux autres domaines de la vie. Les échanges du CGAP sur ces notions se poursuivent et seront amenés à évoluer.

**Cécile LAPENU, Cerise.** On observe une très forte croissance des engagements auprès des prestataires de services financiers, mais parvient-on à distinguer le type de prestataire? S'agit-il de nouveaux engagements, qui portent par exemple davantage sur la finance numérique?

**Élodie GOUILLAT, Gret.** Peut-on également savoir si les engagements financiers auprès des prestataires de services financiers s'orientent plus vers des mutuelles/coopératives d'épargne et de crédit, ou des sociétés privées?

**Barbara SCOLA, CGAP.** En termes de montants et de nombre de projets, cela concerne davantage les IMF prenant la forme de SA<sup>1</sup> : l'essentiel des financements, ce sont les IFD, et je pense que nous nous dirigeons plus vers les IMF, même sous forme de banque ou de SA. Les prestataires de services de monnaie électronique, pour ne citer qu'eux, attirent une part croissante des engagements mais ne représentent pour le moment pas la plupart des financements. Dans l'une des prochaines publications du CGAP sur le sujet, nous comparons les financements dédiés aux prestataires « conventionnels » à ceux de la finance numérique. On remarque que dans les projets de finance numérique, la part dédiée aux prestataires de services financiers est moins importante que dans le reste du portefeuille, et les financements sont davantage dédiés à l'infrastructure du marché, la régulation et la recherche. C'est logique dans le sens où il s'agit d'un marché moins mature que celui de la microfinance, et il reste encore beaucoup à faire pour le structurer. Je pense aussi qu'il y a moins de refinancement. La finance numérique, c'est aussi beaucoup les produits de transfert, et un peu de produits d'épargne : le financement de portefeuilles nécessite beaucoup moins de volumes. Microfinance et finance numérique renvoient à deux types de financements, totalement différents.

1. Société anonyme.

**Philippe GUICHANDUT, Fondation Grameen Crédit Agricole.** Vous dites qu'on ne remet pas en question l'impact attendu du secteur de la microfinance. J'ai néanmoins entendu, notamment du côté de nos amis anglo-saxons, des discours du type : « La microfinance, cela ne nous intéresse pas. Si vous proposez des projets qui ont un impact sur la pauvreté, on s'y intéressera, mais pour l'instant, on se réoriente. » Est-ce là un discours que vous entendez souvent? Observez-vous une réorientation sur d'autres types de financements, comme le financement agricole?

**Barbara SCOLA, CGAP.** Aujourd'hui, il est difficile de vendre la microfinance en tant que telle, à savoir comme stratégie ou outil de lutte contre la pauvreté. Pour la plupart des membres du CGAP, elle s'inscrit plus largement dans une logique de développement économique et durable. Quand on place la microfinance dans une stratégie de changement, on va spontanément se pencher sur des thématiques pour lesquelles il existe des leviers en matière de croissance inclusive. À titre d'exemple, les bailleurs vont porter une plus grande attention au financement des PME, au financement agricole ou encore au financement de la transition écologique, ce qui entraîne un changement de priorité dans les financements. On a initialement présenté la microfinance comme un outil de lutte contre la pauvreté ayant des répercussions sur les niveaux de revenus et de consommation des ménages; or, les études nous ont amenés à être plus réalistes sur ces impacts. Cela ne semble toutefois pas être la cause du désengagement des bailleurs en matière de microfinance. En effet, ce n'est pas tant qu'ils considèrent qu'il n'y a pas d'impact, mais plutôt que cela ne correspond pas à leurs priorités actuelles que sont la création d'emplois, la croissance économique ainsi que la lutte contre les causes migratoires.

**François DOLIGEZ, Iram.** Disposez-vous d'éléments pour inscrire ces tendances dans un cadre plus général? On note une augmentation du financement global du secteur de la microfinance : est-ce lié à une augmentation globale du financement, ou alors est-ce que celui-ci prend tout simplement plus d'importance? J'ai par ailleurs été frappé par la diminution du financement alloué aux pouvoirs publics et aux régulateurs. Avons-nous des éléments de comparaison avec d'autres secteurs d'intervention : s'agit-il d'une tendance liée aux grandes transformations de l'aide publique

**au développement, avec le nouveau management public et l'approche par la performance, ou bien est-ce quelque chose de spécifique au secteur de la microfinance?**

**Barbara SCOLA, CGAP.** L'augmentation du financement du secteur de la microfinance correspond au développement global de l'aide publique au développement. Concernant la baisse des financements en faveur des décideurs politiques et des instances de régulation, c'est une très bonne question. Je n'ai pas fait la comparaison avec d'autres secteurs d'intervention, mais je suppose que cela est effectivement lié au fait de faire davantage appel au secteur privé comme partenaire au développement.

**François DOLIGEZ, Iram.** **A-t-on des sources pour faire ce genre de comparaison? Les études menées par le CGAP sur le secteur de la finance inclusive sont-elles appliquées à d'autres domaines?**

**Barbara SCOLA, CGAP.** Non, il faut pour cela s'appuyer sur des statistiques de l'OCDE<sup>2</sup>, et c'est parfois difficile de comparer car il s'agit d'un niveau plus agrégé que ce que nous avons sur le secteur financier.

**Pierre GACHES, Sidi.** **Qu'entendez-vous par « ONG »? S'agit-il uniquement des ONG de développement internationales représentées aujourd'hui, ou cela comprend-il aussi les ONG locales?**

**Élodie GOUILLAT, Gret.** Effectivement, le terme « ONG » fait autant référence aux ONG du Nord que du Sud. Or, dans le cadre de cette journée, on parle d'ONG au sens d'opérateur technique de développement, dont font également partie les fondations, les bureaux d'étude, etc. Pour ne pas créer de confusion avec les ONG locales, nous utiliserons désormais le terme « OSI ».

**Carole SULSKI, EDM.** **Je ne sais pas s'il existe une étude sur les réactions des IMF par rapport à l'évolution de ces objectifs de financement, ou s'il est prévu d'en mener une. C'est peut-être un peu l'objet de cette journée : quelle est la stratégie de diversification des opérateurs pour leur permettre de continuer à glaner des financements et à se développer?**

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** Les IMF ne sont pas si menacées par la baisse des subventions des bailleurs de fonds : c'est au contraire l'augmentation de la dette qui va faire leur

2. Organisation de coopération et de développement économiques.



refinancement. Leur principale menace est la réglementation, avec l'augmentation du capital minimum que toutes les banques centrales sont en train de poser comme condition de conformité, et certaines de nos interventions – en fonds propres – vont d'ailleurs aller dans ce sens. Peu d'IMF comptent sur les subventions pour continuer à mener leurs missions. En revanche, les OSI, dont c'est le mode de financement traditionnel, sont bien plus menacées. Regardez autour de vous : trouvez-vous que nous sommes nombreux en tant qu'opérateurs de développement à travailler dans le secteur de la microfinance ? L'objet de cette journée est justement lié à l'obligation dans laquelle nous nous trouvons de développer de nouvelles stratégies pour pérenniser nos actions. Les OSI sont aujourd'hui bien plus menacées que les IMF ou les institutions financières en général.

COMMENTAIRES

— **Christian BARON, ADA.** *Pour les IMF, le problème n'est pas tant la mobilisation ou la disponibilité des ressources que leur capacité à absorber ces financements. Il y a plus de ressources disponibles que de capacité à les absorber. Le renforcement de capacités demeure un besoin, reste à savoir qui est en mesure de le fournir.*

*La microfinance en tant que telle appartient probablement au passé. La réflexion doit davantage porter sur la façon dont les IMF, organisées et structurées, peuvent être des points d'ancrage pour des stratégies de mobilisation des différents acteurs. Cela a été évoqué précédemment : bon nombre d'actions de développement cherchent actuellement à mieux articuler ce que font les IMF avec d'autres acteurs locaux impliqués dans l'agriculture, l'énergie, l'eau et l'assainissement, etc. Ce qui est fondamental n'est pas tant qu'un maximum de personnes soient incluses financièrement, que ces dernières aient accès à des services financiers de qualité générant un impact positif sur leurs conditions de vie. Les OSI doivent montrer leur capacité à construire des partenariats dans lesquels les IMF sont amenées à jouer un rôle phare au niveau local. Si nous n'y parvenons pas – il ne s'agit pas uniquement des OSI – nous risquons de revenir à des pratiques loin d'être satisfaisantes. Lors de mes dernières missions au Burkina Faso, au Mali et au Sénégal, j'ai pu constater la réapparition des fonds gérés par l'État, avec des pratiques aux résultats peu probants.*

**Rodolphe CARLIER, Gret.** N'est-ce pas justement une opportunité pour les OSI (dont certaines entretiennent d'ailleurs des liens très forts avec des organisations paysannes ou de producteurs) de réinventer leur rôle *via* ce jeu d'ingénierie institutionnelle et sociale? N'y a-t-il pas une façon pour les OSI travaillant sur différentes thématiques, comme le développement agricole ou l'énergie, de retrouver une stratégie d'action en appui aux IMF?

**Carole SULSKI, EDM.** Chez Entrepreneurs du monde, nous voyons clairement une opportunité pour développer des synergies entre les secteurs de l'agriculture et de l'énergie. Face aux nouvelles stratégies de financement des bailleurs, nous développons par exemple des programmes d'insertion professionnelle et d'accompagnement à la création d'entreprise (plutôt pour des TPE<sup>3</sup>), et créons des synergies avec les acteurs du financement du secteur de la création d'entreprise. Nous nous diversifions sur cette thématique un peu plus à la mode. C'est finalement très positif qu'une IMF offre une pluralité de services, à la fois financiers et non financiers, afin de répondre au mieux aux besoins des clients.

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** C'est ce que nous essayons de faire chez Pamiga depuis douze ans. Ce groupe a été créé pour amener les IMF à se diversifier et à comprendre le rôle qu'elles peuvent jouer dans un écosystème. Ce sont des sujets complexes, parce que les IMF ont pour la plupart été créées dans un contexte où il n'y avait pas d'accès aux financements, et donc de façon relativement « mono-produit » ou « mono-méthode ». À titre d'exemple, même avec une gouvernance extrêmement volontaire pour développer l'accès à l'énergie à travers des produits financiers dédiés, l'inertie au sein d'une IMF reste importante. En effet, les agents de crédit sont souvent bien plus motivés à distribuer à leurs clients des crédits classiques en grand nombre (avec lesquels ils atteindront plus facilement leur objectif de décaissement) que des crédits innovants et complexes dont l'objectif est de financer un four à énergie solaire et nécessitent plus de temps d'échanges et d'éducation financière. En conséquence, on considère, dans le secteur et dans les médias, que l'accès à l'énergie *via* la microfinance ne fonctionne pas. La microfinance n'est pas un concept si agile que ça. On hérite de vingt ans de microfinance créée d'une certaine façon : mono-produit, mono-dogme, mono-clientèle, mono-fonction, etc. Il est temps de changer de logiciel.

3. Très petite entreprise.

— **Philippe GUICHANDUT, Fondation Grameen Crédit Agricole.** *Cela dépend beaucoup des types d'institutions avec lesquelles on travaille. Les institutions appuyées historiquement par les OSI n'ont peut-être pas une approche suffisamment flexible et innovante. Les régions d'implantation et la nature des partenaires peuvent aussi influencer sur le dynamisme et/ou l'inertie des institutions. Enfin, la taille et la maturité des IMF sont des variables non négligeables : les IMF du tier 3<sup>4</sup> sont souvent plus réticentes aux changements et aux innovations, et moins réactives aux enjeux qui les entourent. À l'inverse, celles du tier 1 disposent de moyens financiers et humains plus importants, d'une gouvernance parfois plus dynamique et ont déjà été confrontées à certains problèmes, ce qui les rend plus enclines à investir de nouveaux champs. Enfin, l'arrivée des nouveaux acteurs du numérique soulève un certain nombre de questions. ■■*

4. Voir glossaire p. 11.

Table ronde : quels  
modes d'intervention  
pour les OSI?

—

## Participants

- › Renée CHAO BEROFF – Pamiga, directrice
- › Carole SULSKI – EDM, responsable du pôle Microfinance sociale
- › Christian BARON – ADA, directeur des opérations
- › François DOLIGEZ – Iram, responsable du programme Acteurs, politiques publiques et évaluation
- › Guillaume LEPOUTRE – Gret, responsable de projets Finance inclusive

## Animation

- › Élodie GOUILLAT, Gret, responsable de projets Finance inclusive



# Retours d'expériences des praticiens du secteur

**Élodie GOUILLAT, Gret.** La maturité du secteur de la microfinance et sa financiarisation, ainsi que l'essor technologique des pays en développement, ont incité les ONG à se renouveler en développant de nouvelles compétences et modalités d'intervention. Elles restent ainsi présentes et innovantes sur un secteur en pleine mutation.

La table ronde qui va suivre a pour objectif de mieux comprendre les choix majeurs opérés par certaines OSI françaises pour répondre à ces enjeux et pouvoir continuer à jouer un rôle dans le secteur de la finance inclusive. Nous avons demandé à quelques-unes de témoigner des partis pris et des changements opérés ces dernières années.

Dans un premier temps, j'invite chaque panéliste à présenter en quelques mots son organisation.

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** Pamiga a été créé en 2006 par le CIDR<sup>1</sup>, ONG française qui existe depuis 1961. Pamiga a pour objectif de libérer le potentiel économique de l'Afrique rurale, que nous considérons comme un domaine clé pour créer les synergies favorables à un développement économique durable. Pamiga regroupe Pamiga Association, structure apportant de l'assistance technique à des IMF ainsi qu'à une série d'entreprises contribuant à générer un impact positif sur les conditions de vie (entreprises d'énergie, entreprises d'accès à l'eau, etc.), et Pamiga Finances, véhicule d'investissement financier. J'expliquerai tout à l'heure en quoi consiste notre approche intégrée – assistance technique et investissement –

1. Centre international de développement et de recherche.

dont l'objectif est de maximiser l'impact de nos actions auprès des populations ciblées.

**Carole SULSKI, EDM.** Entrepreneurs du monde est une ONG française qui a fêté ses vingt ans en 2018. C'est un incubateur d'entreprises sociales, notamment d'IMF, sur trois métiers : microfinance, accès à l'énergie, et insertion professionnelle et accompagnement à la création de petites entreprises. EDM intervient dans dix pays comme incubateur en appui technique et financier. Plus précisément, nos équipes accompagnent les partenaires locaux jusqu'à leur autonomie institutionnelle, opérationnelle et financière. À ce jour, EDM compte une vingtaine de programmes partenaires et 11 IMF qui totalisent 100 000 emprunteurs actifs et un portefeuille de 20 millions d'euros. Ce qui différencie certainement EDM des autres opérateurs est son positionnement sur la microfinance sociale : nous accordons à des ménages très pauvres et vulnérables, parfois exclus de la microfinance traditionnelle, des crédits sans garantie ni caution solidaire. Nous proposons également des formations socio-économiques pour renforcer les capacités de nos bénéficiaires et améliorer l'utilisation des prêts accordés.

**Christian BARON, ADA.** ADA est une ONG luxembourgeoise qui aura vingt-cinq ans cette année. Elle mobilise une quarantaine de personnes et un budget d'environ 9 millions d'euros, dont 70 à 75 % est financé par le ministère des Affaires étrangères du Luxembourg, pour lequel nous jouons un rôle proche de celui d'une agence d'exécution sur les questions de microfinance et d'inclusion financière.

Nous avons cinq départements : un département de services généraux (administration, finances) et quatre départements opérationnels.

Le premier travaille sur l'assistance technique aux institutions financières, en particulier de microfinance, avec deux principaux axes d'intervention : management et gouvernance d'une part, et marchés, produits et services d'autre part. C'est sur cet axe que nous avons récemment lancé un programme portant sur la finance numérique et le financement des PME.

Le deuxième appuie le réseau et le secteur, essentiellement des associations professionnelles : appui institutionnel et appui à la mise en œuvre conjointe de programmes. Un de nos projets les plus importants est par exemple mis en œuvre conjointement avec le REDCAMIF<sup>2</sup>.

2. *Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas* – Réseau centraméricain et caribéen de la microfinance.



Le troisième département joue le rôle de conseiller à la gestion d'un fonds d'environ 35 millions d'euros. Créé par ADA, il est devenu une structure distincte. Une équipe de six personnes travaille à l'identification des institutions dans lesquelles le fonds pourrait investir en matière d'appui à la contractualisation ou de suivi des engagements. Je précise qu'il ne s'agit que de prêts.

Enfin, le quatrième département travaille à la communication, à la diffusion d'informations et à l'organisation d'événements liés à la finance inclusive, et en particulier à l'organisation de la Semaine africaine de la microfinance, qui se tient tous les deux ans et aura lieu cette année au Burkina Faso.

Nous nous définissons comme un catalyseur, une organisation qui mobilise différents acteurs pour que puissent émerger des solutions efficaces. Nous mettons l'accent sur l'innovation et internalisons les fonctions d'assistance technique, là où nous mobilisons auparavant des consultants externes, internationaux ou locaux.

**François DOLIGEZ, Iram.** On évoque souvent l'idée d'oxymore en parlant de l'Iram<sup>3</sup> : bureau d'études associatif, nous menons principalement une activité d'expertise, mais au service d'un projet associatif. Né de l'action internationale des mouvements Emmaüs, l'Iram est presque aussi ancien que le CIDR. En tant qu'OSI, nous produisons de l'expertise et du conseil dans la mise en œuvre de projets et d'études, principalement financés par l'aide publique et privée au développement, avec un certain nombre de spécialisations ou de thématiques, centrées pour l'essentiel autour du développement agricole et rural.

Pour l'Iram, la microfinance est née grâce à l'action d'opérateurs assez généralistes qui, en une quinzaine d'années, ont donné naissance à des IMF de nature très différente en fonction des contextes (associations, SA, sociétés mutualistes, etc.). Plusieurs expériences ont été partagées avec le Gret, notamment en Asie du Sud-Est et aux Comores. Au début des années 2000, l'Iram a fait le choix assez stratégique, fortement débattu en interne, de ne pas accompagner financièrement les IMF, notamment *via* la création d'un fonds d'investissement. Nous nous sommes ainsi recentrés sur des activités d'accompagnement et de conseil, et principalement sur des sujets de finance agricole et d'insertion par l'économie auprès d'un nombre d'acteurs divers (organisations professionnelles, institutions financières, pouvoirs publics, etc.).

3. Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement.

**Guillaume LEPOUTRE, Gret.** Le Gret a fêté ses quarante ans en 2016. Ses trois grandes spécificités : être multisectoriel, multi-géographique et produire de la connaissance.

Multisectoriel, d'abord : le Gret intervient sur sept thématiques incluant la finance inclusive. Multi-géographique, ensuite : nous intervenons de façon régulière dans une quinzaine de pays – 25 si l'on comptabilise les interventions ponctuelles – avec des concentrations sur l'Afrique de l'Ouest, l'Asie du Sud-Est, Haïti et Madagascar. Production de connaissances, enfin : le Gret est titulaire d'un mandat pour capitaliser et diffuser ses expériences auprès des acteurs du développement et des pouvoirs publics. Outre les exercices de capitalisation, cela se traduit également par notre travail sur la plateforme de gestion des connaissances sur la finance inclusive, le Portail FinDev, ou par notre engagement auprès de Cerise en tant que membre fondateur et administrateur.

La composante multisectorielle est importante dans le cadre de nos activités de microfinance : la plupart des gros projets de microfinance ont en effet eu pour origine un projet appartenant à un autre domaine d'intervention du Gret. À titre d'exemple, Amret, qui tire son origine d'un projet agricole au Cambodge, et dont les premiers crédits avaient pour objectif le financement de foyers améliorés. Le Gret a également eu en Mauritanie un autre projet de microfinance historique, qui a démarré *via* un dispositif de financement et de construction de « modules habitat » destinés à des familles modestes rassemblées en groupes solidaires, les « twize » (« faire ensemble » en dialecte Hasaniyya), nom par ailleurs donné au projet. Actuellement, nos interventions concernent principalement la création d'IMF en Birmanie et l'assistance technique à des institutions financières existantes en Afrique subsaharienne.

**Élodie GOUILLAT, Gret.** Pourquoi avoir fait le choix de créer un fonds d'investissement? Quelles en ont été les différentes étapes de construction? Auprès de qui se passe la levée de fonds? Avec le recul, considérez-vous que c'était la bonne stratégie?

**Renée CHAO BEROFF, Gret.** C'est clairement un bon choix. Nous avons l'intention de mettre en place un fonds dès la création de Pamiga. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles Pamiga est sortie du CIDR, dont le mandat n'était pas de possé-

der un fonds d'investissement. À la différence de ceux qui créent un fonds, mobilisent l'argent et cherchent ensuite où l'investir, nous avons préféré identifier dans un premier temps les besoins de financement, puis créer le fonds. Nous avons créé Pamiga, structure d'assistance technique et d'accompagnement, en vue d'identifier des IMF et de mieux comprendre leurs besoins (montant, durée, etc.). Nous avons créé depuis 2006 un premier réseau d'IMF avec lesquelles nous menions un partenariat sur le long terme. En 2012 est né le fonds Pamiga Finances afin de structurer nos financements en fonction des besoins des IMF. Ce réseau n'est pas figé : il comprend actuellement 14 IMF, et nous avons pour objectif de l'élargir aux PME. Selon nous, les IMF et les PME forment un véritable écosystème et ont des vocations complémentaires à même de libérer le potentiel économique du monde rural. La microfinance ne peut pas à elle seule apporter ces solutions.

Revenons aux étapes de construction de ce fonds. Nous avons déjà créé une société de titrisation domiciliée au Luxembourg, qui émettait des obligations auxquelles souscrivaient les investisseurs, dont les premiers étaient ceux prêts à prendre des risques. Dans notre cas, ça a été la Coopération suisse, dont le ministère a souscrit pour trois millions d'euros d'obligations, essentiellement pour remplir une fonction identifiée comme essentielle pour les IMF, toutes installées en milieu rural : refinancer l'accès des petits producteurs agricoles à l'eau productive et à la petite irrigation. Deux ans plus tard, très satisfaite, elle a transformé ces trois millions en dotation en fonds propres pour Pamiga Finances, à qui l'on a fait appel pour lever des fonds complémentaires.

L'argent de la Coopération suisse a également servi de *first-loss*<sup>4</sup> pour les fonds qui ont suivi, et ces trois millions initiaux nous ont permis d'en lever 18, répartis dans deux fonds, chacun géré de façon différente, avec une gouvernance, des investisseurs et des objectifs spécifiques. Le premier, plus généraliste, a pour objectif d'accompagner la croissance des IMF pérennes, et reste ouvert à la possibilité de financer des PME ainsi que des chaînes de valeur agricoles. Il s'agit toujours de dette, mais nous avons la possibilité, grâce à la durée des obligations, de l'étaler dans le temps (sur trois ou quatre ans), là où les banques locales n'offrent généralement que des financements de un an. Le second cible l'accès à l'eau et les énergies renouvelables, notamment le solaire. Il sert à financer les IMF qui envisagent

4. Mise de fonds de démarrage.

de développer, *via* la microfinance, un nouveau produit d'accès à l'eau et à l'énergie.

Après six années d'expérience, Pamiga Finances présente à plusieurs égards une certaine maturité. Nous n'avons aucun impayé : c'est donc un VIM extrêmement pérenne. Connaître nos investissements et avoir structuré cet instrument en fonction des besoins et capacités d'absorption de nos cibles a été, à mon avis, l'un des facteurs clés de succès. C'est parce que nous avons constaté que les IMF et PME avaient des difficultés à se développer et à atteindre un niveau de capital minimum pour être en conformité avec les réglementations, que nous levons un fonds *equity*<sup>5</sup> beaucoup plus important (d'un montant de 50 millions d'euros). Celui-ci est destiné à intervenir en fonds propres auprès des IMF et PME en matière d'eau et d'énergie, et au sein des chaînes de valeur agricoles.

**Élodie GOUILLAT, Gret. Carole Sulski, pouvez-vous nous parler de la création de ce fonds, sachant que pour EDM, la démarche a été difficile, puisque qu'il ne s'agissait pas au départ d'un parti pris.**

**Carole SULSKI, EDM.** En tant qu'ONG, nous fonctionnons principalement avec des subventions, et nous nous sommes rendu compte des limites de ce système. Dans un premier temps, nous avons accompagné nos IMF de leur démarrage à leur maturité, ce qui prend du temps. Nous avons été confrontés à d'importants besoins en termes de fonds de crédit pour accompagner leur développement. Et, comme nous étions en phase de démarrage, nous étions peu éligibles à des financements en dette proposés par les prêteurs internationaux. Nous avons alors décidé de créer notre propre fonds de dette, appelé Microfinances solidaires. Créée en 2010, cette SAS<sup>6</sup> possède aujourd'hui un portefeuille d'environ 10 millions d'euros. Nous possédons un capital de l'ordre de trois millions d'euros, et finançons le reste par de la dette. Nous pouvions financer les besoins en fonds de crédit de nos IMF partenaires, mais nous nous sommes par la suite rendu compte que nous avions également des besoins en termes d'*equity*, de capitaux : le cheminement s'est fait de façon progressive, et nous nous posons aujourd'hui la question de créer ou non un fonds d'investissement. Car, comme l'a expliqué Renée Chao Beroff, nous devons nous adapter aux ratios réglementaires et prudentiels pour pouvoir continuer à lever de la dette auprès de prêteurs internationaux. En 2019, notre

5. Investissement en Fonds propre. Voir glossaire p. 10.

6. Société par actions simplifiées. Il s'agit d'une société commerciale qui ne peut pas faire appel à l'épargne publique.

objectif est de lever six millions d'euros. Comment s'y prend-on ? En se faisant accompagner : c'est un sujet complexe pour lequel nous avons besoin d'expertise, parce que nous sommes en train de monter un écosystème dans lequel EDM lève de la subvention pour accompagner, couvrir les déficits et les dépenses d'exploitation des programmes d'IMF. En marge de ce fonds de dette pour le financement de crédits (prêts à trois ans), nous sommes en train de créer un fonds d'investissement en capital. À ce titre, nous sommes accompagnés par des cabinets *pro bono*<sup>7</sup>. Nous souhaitons créer ce fonds d'investissement en France, et sommes aujourd'hui en discussion avec l'AFD<sup>8</sup> pour obtenir une première dotation en subventions (le reste sera *a priori* financé par la levée de dettes à long terme – environ dix ans). Dans cet écosystème, EDM souhaite rester l'actionnaire majoritaire de toutes les institutions qu'il crée afin de garantir le maintien de sa mission sociale. Lors de nos entrevues avec des prêteurs ou investisseurs sociaux, nous avons été confrontés à des exigences différentes des nôtres, ou encore à des logiques de retours sur investissements incompatibles avec la préservation de notre mission sociale. Nous réfléchissons à garder le contrôle de tous les véhicules que nous créons. Notre objectif est d'être l'unique actionnaire de ce fonds d'investissement lorsque la réglementation le permettra, et *a minima* majoritaire dans toutes les structures que l'on appuie. Puis valoriser, une fois l'institution arrivée à maturité, ce qui a été apporté en termes d'appui technique pendant la durée d'incubation, en vue de revendre nos parts ou de « faire entrer des coûts investisseurs », et d'utiliser ces revenus pour créer de nouvelles initiatives. C'est un fonds d'investissement non lucratif, et c'est pour cela que nous souhaitons pouvoir en garder le contrôle.

**Élodie GOUILLAT, Gret.** Y a-t-il des réactions ou questions concernant la création de fonds d'investissement par des OSI ?

**Rodolphe CARLIER, Gret.** La question s'est notamment posée quand nous avons commencé à investir dans Amret. Nous nous sommes retrouvés dotés d'un petit capital, et avons finalement choisi de créer un fonds de dotation, et ainsi rester dans une logique de fondation proche de la culture associative. Notre inquiétude alors était de se dire qu'il fallait inventer un autre métier. Être compétent en ingénierie financière, dans des pays où il n'y a pas de

7. *Pro bono publico*, littéralement « pour le bien public ». Voir glossaire p. 11.

8. Agence française de développement.

**parité fixe, avec la gestion de la couverture des risques de change... Comment fait-on quand on est une ONG avec de fortes compétences en assistance technique, en ingénierie sociale, pour acquérir tous ces nouveaux savoir-faire? Embauche-t-on des personnes qui viennent du secteur bancaire? Comment change-t-on de métier, en quelque sorte?**

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** En effet, pour lever des fonds, il est nécessaire de posséder une équipe dédiée. Pamiga Finances est une équipe qui vient du métier de l'investissement. Nous partageons la même préoccupation : Pamiga Association est actionnaire à 100 % de Pamiga Finances pour préserver la mission sociale. Mais, n'étant moi-même pas électricienne, si je souhaite travailler sur l'accès à l'électricité, j'embauche des personnes compétentes en la matière. Pourquoi ce serait différent par rapport à l'investissement? Tant en France qu'à l'international, en tous cas en Afrique, il y a des professionnels de l'investissement extrêmement bien outillés avec une bonne expérience dans le domaine. Il peut y avoir une réelle synergie entre nous et eux, ainsi qu'une très forte complémentarité. Changer de métier, ce n'est pas grave.

////// COMMENTAIRES ////  
 — **Carole SULSKI, EDM.** *Comme nous n'avons pas les moyens d'avoir une équipe dédiée, nous sommes accompagnés par des bénévoles. Mais, effectivement, la question se pose. C'est un métier complètement différent. Nous essayons de faire en sorte qu'EDM devienne l'incubateur des premières phases de démarrage de l'IMF, et que ce véhicule ait une équipe dédiée à la levée de fonds, mais qu'il apporte également un appui technique aux structures plus matures. Sur des institutions matures, l'appui technique est complètement différent.*

**Pierre GACHES, Sidi.** **Vous êtes-vous posé la question de l'alliance stratégique avec des fonds existants? Il y en a de plus en plus, de même que des levées de fonds. Certains ont même du mal à trouver des bénéficiaires. Peut-être cela serait-il préférable au fait de vouloir faire sa propre politique?**

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** Avant de nous autoriser à créer notre fonds d'investissement, le conseil d'administration de Pamiga a exigé que nous regardions dans le secteur des fonds alignés. Nous sommes allés voir tout le monde, et la réponse a

partout été la même : « C'est très bien ce que vous voulez faire. C'est d'ailleurs exactement ça aussi que nous voulons faire, mais nous voulons le faire seuls. » Nous n'avons pas créé de fonds, non parce que nous n'avons pas réussi à travailler avec d'autres partenaires partageant le même but, mais parce que beaucoup souhaitaient le faire selon leur propre modèle.

COMMENTAIRES

— **Carole SULSKI, EDM.** *C'est pareil pour nous. Nous nous sommes rendu compte qu'il était difficile de travailler avec les autres acteurs du marché pour lever de la dette ou du capital. En créant notre propre fonds, nous étions plus libres et plus autonomes, tant sur l'aspect social qu'en matière de financement.*

— **Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** *Pour aller au bout du raisonnement, la rentabilité du fonds doit contribuer à financer, à moyen terme, sinon la pérennité de la structure d'appui technique (l'association), au moins ce qui va lui permettre d'avoir la liberté de choisir ses secteurs d'intervention et d'innovation. Barbara Scola l'a dit : il y a encore beaucoup de subventions pour la recherche. Je pense qu'il s'agit quand même d'une recherche très orientée, celle de Master Card, pour ne pas la citer. Or, si nous ne sommes pas dans son secteur de prédilection, nous ne pourrions rien faire. Nous avons également créé ce fonds pour que sa rentabilité nous permette de garder notre liberté d'action. Grâce à cela, 30 % de nos fonds ne proviennent pas de bailleurs.*

**Élodie GOULLAT, Gret.** *Afin de répondre aux évolutions du secteur, ADA a eu des partis pris assez forts ces dernières années, en investissant les champs de la finance numérique et du financement des PME. Que faites-vous concrètement dans ces deux domaines ? Quant à vous, Renée Chao Beroff, en quoi consiste aujourd'hui, pour une OSI, le fait de travailler dans la finance numérique ? Comment avez-vous développé cette compétence au sein de Pamiga ?*

**Christian BARON, ADA.** *Il y a un peu plus de deux ans, nous avons constaté, comme tout le monde, que le numérique offrait des opportunités et présentait des enjeux pour développer l'offre de services financiers et en améliorer leur utilisation. On a décidé d'investir ce domaine en partant de zéro. La première étape, assez simple, a été de recruter une personne compétente, de mobiliser un budget et d'imaginer un mode d'intervention : un système de lignes de crédit, avec appel à manifestation d'in-*

térêt, a été lancé auprès des IMF. La deuxième étape a consisté en la tenue d'ateliers de formation et le montage de projets de développement de services financiers numériques. La troisième étape avait pour objectif la sélection des projets à appuyer, et la quatrième étape leur mise en œuvre. Quitte à prendre des risques et à tâtonner, nous avons pris le parti de ne pas mener de longues études, mais plutôt d'initier rapidement des cas concrets et de construire des expériences. Nous pensions que les IMF étaient beaucoup plus matures dans leur réflexion sur le numérique, et, chemin faisant, nous nous sommes aperçus que les besoins d'appui et d'accompagnement étaient bien plus importants que ce que nous avions imaginé. Nous pensions alors jouer le rôle de contrôleur qualité par rapport à des sollicitations de cofinancements. Une précision : nous mettions à disposition des IMF des budgets de cofinancement des projets, en finançant 70 % jusqu'à un montant maximum de 100 000 euros. Nous finançons également les phases de pré-projets, là aussi jusqu'à 10 000 euros.

Nous avons ainsi proposé un appui à la maîtrise d'ouvrage plus dense, et ce à travers deux leviers complémentaires : d'une part le recrutement d'un deuxième chargé de projets qui, basé au Burkina Faso, avait une plus grande proximité et une plus grande interaction avec les IMF – ce qui nous a permis de renforcer la qualité de nos interventions – et, d'autre part, la mobilisation de consultants *via* les budgets mis à disposition des IMF.

La deuxième hypothèse, qui n'a pu être vérifiée, est que l'on pouvait avancer rapidement sur ce type de projet : quand on parle de finance numérique, on imagine le smartphone. En fait, il existe des prérequis, qui sont rarement présents et rarement traités. Nous avons actuellement neuf projets en cours avec des IMF d'Afrique de l'Ouest, dont deux portent sur la question de la connexion et de l'interconnexion des bases de données des agences.

La deuxième question se réfère à la capacité des systèmes d'information à accueillir les applications autorisant le *mobile banking*<sup>9</sup>. Sur neuf projets, cinq portent sur la transition de systèmes d'information vers ce que l'on appelle un système *cloud*, ce qui suppose d'accompagner les IMF et d'expliquer le besoin de renforcement d'assistance à la maîtrise d'ouvrage. Ce sont des projets complexes à mettre en œuvre, qui nécessitent une grande flexibilité. Une fois ces jalons posés, nous développerons des solutions de banque mobile ou des

9. Banque mobile.  
Voir glossaire p. 11.



réseaux d'agents. Nous avons tâtonné, appris et continuons à apprendre. Nous n'avons pas hésité à mobiliser des compétences externes, telles que des bureaux de consultants, pour nous aider à mettre en œuvre ces projets. Nous ne sommes pas des fournisseurs de solutions techniques ou technologiques, mais avons un double rôle de cofinanceur potentiel et d'assistance à la maîtrise d'ouvrage – celui-ci devant parfois être assisté par des compétences plus pointues. Après deux années d'expérience, incluant des projets sur lesquels nous nous sommes cassés les dents, nous possédons une vision nettement plus claire de notre expertise sur le sujet.

Je passe rapidement au deuxième programme. Il s'agit d'une initiative plus récente, démarrée courant 2018, qui traite du financement des PME, particulièrement les petites structures. Nous réfléchissons aux solutions envisageables lorsque les besoins de financement vont de 10 000 à 100 000 euros. Même s'il ne s'agit plus de microfinance, nous restons dans le domaine des PME. Comment mettre en œuvre des mécanismes de financement innovants, sachant que bon nombre d'expériences ont déjà été menées? Nous avons ainsi lancé quelques projets pilotes avec des acteurs différents de ceux avec lesquels nous avons l'habitude de travailler. Aujourd'hui, quatre projets pilotes ont été développés au Sénégal : deux avec des incubateurs, l'un avec un fonds d'investissement local et l'autre avec une plateforme de commercialisation de produits agricoles et alimentaires. Nous en avons un au Mali avec une structure menant un projet d'affacturage<sup>10</sup>, et deux au Burkina Faso, avec des structures de type ONG, des incubateurs, qui accompagnent des PME. Nous avons réitéré ces initiatives en Amérique centrale, avec des partenaires du Honduras et du Guatemala. Notre objectif est de construire des expériences avec de nouveaux types d'acteurs pour tester un mécanisme de financement de PME en quasi-fonds propres, passant par des structures de financement locales. Nous avons été présélectionnés sur un appel d'offres de la Fondation Deutsche Bank, dont le fonds de cinq millions d'euros servirait à construire ce mécanisme, lequel donne aux incubateurs un rôle majeur. Puisqu'il s'agit de *quasi-equity*, nous n'allons ni participer à la gouvernance de l'institution, ni jouer un rôle dans celle-ci.

**Renée CHAO BAROFF, Pamiga.** Chez Pamiga, notre département dédié à la finance numérique a succédé à celui lié au système d'information. Initialement, il y a huit ans, notre pré-

<sup>10</sup>. Voir glossaire p. 10.

occupation était d'équiper les IMF d'un bon système d'information afin qu'elles automatisent leurs différentes fonctions et gagnent ainsi en efficacité. Progressivement, nous nous sommes aperçus que les IMF qui possédaient un système d'information efficace pouvaient être aussi compétitives que les structures de finance numérique promues par les systèmes de télécom, et pouvaient offrir des services équivalents ou tout aussi attractifs à leurs clients. Et, depuis maintenant quatre ans, nous menons un projet avec huit IMF d'Afrique (Kenya, Éthiopie, Madagascar, Bénin et Sénégal). Selon la taille de l'institution et ses capacités, nous l'appuyons, dans un premier temps, à utiliser les tablettes pour automatiser ses interactions avec le client (c'est un gain de temps important et cela permet de sécuriser les opérations sur le terrain). Nous accompagnons celles qui en ont les capacités à développer des services financiers numériques plus sophistiqués. Actuellement, seules une ou deux d'entre elles travaillent à la création d'un réseau d'agents tiers. Cet appui ne se fait pas sans difficultés, le fournisseur de solutions numériques considérant souvent qu'il détient la clé de tous les problèmes. Ce projet d'appui à des IMF africaines dans la mise en œuvre de solutions numériques a des premiers résultats encourageants. Pour faire le lien avec l'investissement, parmi les différents produits de dette que nous proposons à ces institutions, nous leur expliquons qu'elles peuvent emprunter non plus pour refinancer le sempiternel portefeuille, mais pour investir dans leur propre transformation et la robustesse de leurs systèmes, et se développer en tant qu'institution. Les résultats sont très encourageants, et nous souhaitons prouver que, sur le débat du *High Tech Low Touch* ou *Low Tech High Touch*<sup>11</sup>, nous pouvons aider les IMF volontaires à être *High Tech High Touch*.

**Adrien GIZON, Adie.** Vous avez une approche d'accompagnement des IMF vers le numérique relativement traditionnelle. Du fait de votre capacité d'investissement ou d'appui financier, avez-vous envisagé d'aider également les acteurs du numérique à aller vers davantage d'institutions financières ?

**Christian BARON, ADA.** La question s'est posée, mais la réponse a été plutôt négative. Jusqu'à maintenant, notre idée est d'améliorer la capacité des IMF à utiliser des applications développées par des fintech, et non pas d'appuyer directement ces dernières. Nous en sommes pour l'instant là, mais c'est une

11. Voir glossaire p. 10.

question qui revient de manière récurrente, et il n'est pas impossible que notre position évolue.

**Renée CHAO BAROFF, Pamiga.** Pas chez Pamiga. Tout d'abord, je pense que les fintech ne se posent pas aujourd'hui la question de l'inclusion financière; elles recherchent davantage la croissance, la quantité à la qualité. D'autre part, elles ont d'autres façons de rechercher leurs financements auprès du marché. Nous sommes des investisseurs sociaux et n'attirons pas tellement ce type d'acteurs.

**Barbara SCOLA, CGAP.** Avez-vous déjà été confrontés à des IMF qui requéraient votre appui pour la numérisation mais n'étaient pas prêtes à franchir le pas? Quels sont vos « no go »?

**Christian BARON, ADA.** On a récemment organisé un atelier interne pour passer en revue nos deux ans d'expérience, et la question des critères de sélection des IMF a été discutée. Les difficultés que rencontrent certaines IMF à mener ce type de projet sont facilement identifiables. Au-delà des critères classiques tels que la taille ou le niveau d'autosuffisance financière, la clé de la réussite réside dans la gouvernance de l'IMF ainsi que dans la capacité de la direction à opérer des choix stratégiques et à se doter de ressources humaines compétentes et motivées pour conduire le projet. Nous ciblons toujours les IMF du tier 2 et tier 3. Même si nous ne nous appuyons pas sur de grandes IMF, il faut toutefois un certain niveau de professionnalisme, de capacité de management et de capacité à conduire le changement dans l'institution. Nous révisons aujourd'hui l'ensemble de nos critères, y compris ceux liés à gouvernance et à la capacité de management en interne de ce type de projet, qui sont des conditions *sine qua non* et parfois plus importantes que les questions de ressources financières.

////// COMMENTAIRES ////

— **Philippe GUICHANDUT, Fondation Grameen Crédit Agricole.** *Les fintech peuvent être une vraie menace pour les institutions – les tier 2 et tier 3 africaines notamment. C'est pourquoi, avec d'autres acteurs tels que l'ONG luxembourgeoise ADA, nous réfléchissons à la manière de travailler avec elles. Au Kenya, nous en appuyons une depuis plusieurs années, dont le modèle économique a mis des années avant de se mettre en place et reste encore relativement fragile. On la suit de près parce que nous sommes soucieux*

*de savoir ce qui peut être accompli par les fintech. Nous avons aussi approché Orange afin de voir s'il était possible de monter ensemble un partenariat, mais ils n'étaient pas intéressés. Il existe un risque réel que ces fintech prennent des parts de marché. Leur démarche est critiquable sur le fond comme sur la forme, et pourrait remettre en question de façon drastique les pratiques traditionnelles. Nous n'avons pas abandonné l'idée de trouver des fintech avec lesquelles collaborer, mais ce n'est pas simple. Et, il est intéressant de voir des critiques émerger sur ce « tout numérique ».*

— **Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** *Les fondations Master Card ou Bill & Melinda Gates sont des acteurs phares qui n'attendent aucun bailleur de fonds pour faire leur travail. Si certains bailleurs souhaitent leur donner de l'argent, elles ne le refuseront pas, bien sûr, mais même sans cela elles auraient quand même fait ce qu'elles avaient à faire. Leur objectif reste de prendre des parts de marché. Ce n'est pas de la diabolisation, c'est la loi du marché, tout simplement. C'est de l'acquisition de clients. Nous n'avons pas le même objectif. Il n'y a aucun jugement de valeur derrière cela.*

**Élodie GOUILLAT, Gret.** **Historiquement, on observe une certaine proximité idéologique entre les OSI et le système mutualiste. Certaines organisations s'en sont détachées alors que d'autres en sont restées proches. Que pouvez-vous nous en dire ? Que pensez-vous de l'efficacité de ce système ? En quoi est-il encore utile et pertinent de continuer à l'appuyer et à le promouvoir ?**

**François DOLIGEZ, Iram.** Apprendre pourquoi et comment le Gret se pose la question de la pertinence du modèle mutualiste m'intéresse beaucoup. Il s'agit en effet d'un vieux débat, y compris entre le Gret et l'Iram. Je trouve intéressant d'avoir un regard rétrospectif autour de cela, parce que nous ne sommes plus dans le même contexte ou la même réalité. Pour l'Iram, cela a pris la forme d'un engagement dans des contextes particuliers – en Afrique de l'Ouest par exemple, la CIF<sup>12</sup>, ou les réseaux membres de celles-ci, ont à certains moments été des partenaires forts de l'Iram, excepté en Guinée. Nous avons également travaillé en Amérique latine et au Mexique, mais très peu en Amérique centrale. Il faut diversifier ce type de réflexion.

En outre, nous nous trouvons dans un contexte de libéralisation financière dans lequel la critique du système mutualiste

12. Confédération des institutions financières d'Afrique de l'Ouest.

est très forte. Elle remonte à la crise des caisses d'épargne américaines et n'est donc pas nouvelle. Elle s'est accompagnée d'un processus de « démutualisation », principalement dans les pays de tradition anglo-saxonne. Malgré cela, il y a, à mon sens, une certaine évidence historique à reconnaître la pertinence de ces modèles mutualistes. On peut avoir une discussion sur leur comportement pendant la crise financière, au moins pour les grands modèles internationaux. Tous n'ont pas été vertueux, c'est le moins qu'on puisse dire, mais il y a peut-être eu une résilience importante. En tous cas, dans la microfinance, je pense que les travaux partagés sur la gouvernance au sein de Cerise ont montré l'intérêt que suscite ce modèle, ainsi que sa pertinence. Le conflit d'intérêts de gouvernance lié à cette caractéristique du modèle mutualiste, dans lequel on est à la fois prêteur et emprunteur, a été au cœur de la critique de celui-ci. Il me semble toutefois que nombre d'expériences ont montré qu'on pouvait trouver, construire ou accompagner des contre-pouvoirs adaptés *via* le contrôle interne, que ce soit entre un comité de crédit et le conseil d'administration, ou entre les élus et les salariés. Chaque organisation possède son propre façonnage.

L'autre intérêt de ce système, peut-être plus pertinent aujourd'hui que par le passé, réside dans le modèle économique qu'il peut accompagner, ou sur lequel il peut se construire : les liens de proximité, la solidarité, l'autonomie, sont à la base du système mutualiste, ce qui lui fait jouer un rôle très particulier dans le financement de l'économie, fondé sur la collecte de l'épargne et la réciprocité dans la circulation des avoirs (l'épargne comme ressource pour le crédit). Cette modalité constitue, face au rationnement bancaire, une alternative au financement par le secteur bancaire et, derrière celui-ci, au pouvoir fiduciaire des banques, des institutions financières ou des États concernant le financement de l'économie locale. Derrière l'épargne, c'est aussi l'autonomie des partenaires qui, pour moi, est un enjeu stratégique. Cela ne fonctionne évidemment pas dans tous les cas, mais je pense que c'est un élément fondamental.

Dans certains cas, ces mouvements mutualistes ont opéré un changement d'échelle en menant un travail de structuration très lent. Nous pourrions reprendre certaines observations qui ont été faites à ce moment-là, par exemple sur l'accompagnement, qui doit être proche des porteurs de projets, qui doivent eux-mêmes maîtriser leur modèle (dans le cas contraire, le

système mutualiste ne peut se développer), ou encore sur l'enjeu en matière de vie démocratique, de démocratie interne aux organisations qui, à mon sens, reste dans beaucoup de contextes quelque chose de très difficile à faire vivre dans la durée.

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** Je n'ai jamais soutenu les réseaux mutualistes. J'ai été une fervente opposante à la loi BCEAO<sup>13</sup>. Un modèle imposé de l'extérieur, surtout s'il s'agit du mutualisme où l'on considère que les acteurs construisent, gèrent et maîtrisent leur système, est un contresens. Dans le questionnaire qui nous a été transmis, à la question « Quel avenir pour le modèle mutualiste? », j'ai répondu : « mais de quel modèle mutualiste parle-t-on ? » C'est une vraie question. La loi édictée par la BCEAO portant sur la réglementation des systèmes financiers décentralisés n'est pas près d'évoluer, ni même d'être remplacée par une autre permettant à des systèmes mutualistes de se transformer en sociétés anonymes, et de pouvoir ainsi continuer à travailler dans de meilleures conditions financières. En revanche, l'esprit mutualiste s'effrite complètement, surtout en Afrique. Je suis associée au système mutualiste parce que j'ai participé à la mise en place des caisses villageoises autogérées<sup>14</sup>, et considérer que « autogéré » et « mutualiste » sont une seule et même chose est une erreur. Nous avons créé les caisses villageoises du pays Dogon il y a longtemps, et ces dernières existent toujours. Elles ont montré leur résilience, d'autant plus qu'aujourd'hui très peu d'acteurs font de la microfinance au Mali. Ces caisses sont les seules à encore proposer aux populations des possibilités de crédit et d'épargne. Mais, dès lors que la solidarité villageoise est questionnée par les retours de migrants, le modèle des caisses villageoises, qui s'appuie initialement sur la solidarité et repose sur l'action des chefs de village, ne peut plus fonctionner. Nous avons créé des caisses villageoises car les gens n'avaient pas d'argent et que leur seule garantie était la solidarité. Dès lors que celle-ci n'est plus à la base du système, ce modèle s'écroule. Les CIF d'Afrique de l'Ouest et les SACCO<sup>15</sup> d'Afrique de l'Est, dont les assemblées générales sont vides, en sont un exemple significatif. Les gouvernances sont complètement maîtrisées par quelques captations de pouvoir. Le mutualisme n'est plus vraiment adapté au mode de vie contemporain. Les clients veulent désormais du *mobile banking*. Même dans les villages enclavés du Sénégal, nombreuses sont les femmes qui possè-

13. Loi portant sur la régulation des systèmes financiers décentralisés (dite « loi SFD »), formulée par la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et édictée par le conseil de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Elle précise les instructions relatives à l'organisation, au fonctionnement, au contrôle interne, à la protection des déposants, etc., des SDF opérant dans la zone UEMOA.

14. Caisses gérées par la communauté villageoise qui mobilise l'épargne et répartit le crédit sur la base de règles qu'elle définit elle-même de manière à n'en écarter personne.

15. Savings and Credit Cooperative Society.

dent un smartphone et l'utilisent pour transférer de l'argent. Elles souhaitent que leur IMF leur offre des services financiers *via* leur téléphone portable. À l'ère du numérique, qui permet de « toucher » n'importe quel individu, il est nécessaire de réinventer les notions de solidarité et de gouvernance émanant des populations.

**Romain CRÈS, Geres.** J'ai travaillé quelques années dans le domaine de la microfinance mutualiste, et je trouve votre avis difficile à accepter, même s'il peut s'entendre. Pensez-vous que les groupes d'épargne et de crédit villageois – vous parlez des SAGCO mais aussi de groupes plus restreints – puissent apporter un plus grand facteur de résilience et de gouvernance partagée? Au Geres<sup>16</sup>, nous travaillons de plus en plus avec de petits groupes d'épargne et de crédit et je remarque, même si mon analyse ne s'appuie pas sur des années de pratique, que les personnes qui les composent ont une capacité à s'entendre que je n'ai jamais rencontrée dans les institutions dans lesquelles j'ai travaillé. Cette solidarité offre une forme de garantie ainsi qu'une réelle source d'information et de connaissance des populations, que l'on ne trouve ni dans les bases de données, ni dans les statistiques ou les téléphones portables. Auriez-vous le même avis si vous travailliez avec ce type de groupe?

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** Aujourd'hui, pour ceux qui sont exclus des caisses villageoises, des mutuelles ou des groupes de cautions solidaires (environ 10 % sont exclus de tout – il s'agit des très pauvres), créer de petits groupes de solidarité, presque artificiels, permet éventuellement de créer une passerelle vers des systèmes de microfinance plus formels. Dans un itinéraire d'inclusion, les programmes de graduation en Éthiopie ou au Pérou ont fait leurs preuves. Extrêmement efficaces, ils ont su traiter les problèmes d'exclusion et de grave pauvreté. Ils coûtent une fortune, c'est sûr, mais comme ils ont fait leurs preuves, les gouvernements sont aujourd'hui prêts à les utiliser dans leur politique de lutte contre la grande pauvreté, comme mesure d'accompagnement social vers l'inclusion. Il y a une véritable méthode scientifique dans la mise en place de ce type de groupe. À grande échelle cependant, ces derniers ne deviendront jamais des institutions capables d'entrer en compétition avec les fintech, ou autres.

16. Groupe énergies renouvelables, environnement et solidarités.

**Élodie GOULLAT, Gret.** Une des missions des OSI est, à travers leurs actions, de toucher les plus vulnérables. Mais qui sont-ils? Comment arrivez-vous, en ciblant ces personnes, à concilier l'équilibre financier/économique indispensable à la pérennité des services offerts?

**Carole SULSKI, EDM.** Notre mission consiste à toucher les ménages les plus vulnérables et exclus de la microfinance traditionnelle qui, comme le disait Renée Chao Beroff, sont encore nombreux. Comment définit-on une personne vulnérable? Chez EDM, nous intervenons chaque année dans un nouveau pays. Nous regardons en premier lieu l'IDH<sup>17</sup> du Pnud<sup>18</sup> pour identifier les pays les plus pauvres, et définissons pour chacun d'eux ce que nous entendons par « personne vulnérable ». L'une de nos équipes dédiées à la gestion de la performance sociale va, pour chaque pays, proposer une définition de la vulnérabilité en fonction de critères socio-démographiques : genre, zone de résidence, handicap, conditions de vie, matériaux de construction de l'habitation, accès aux soins, nutrition et, dans certains pays, seuil de pauvreté (IPP<sup>19</sup>). Les critères sont définis de manière assez précise pour chaque pays. Nous établissons ensuite un questionnaire et utilisons l'IPP, s'il n'est pas trop obsolète, afin de vérifier l'évolution dans le temps de ces critères socio-démographiques. Nous nous fixons des objectifs sociaux par rapport à ces derniers, essayons de les comparer à des références du pays et les mesurons ensuite. Par exemple, si 20 % de la population vit sous le seuil de pauvreté fixé à 2,5 dollars par ménage, nous tâcherons de toucher un pourcentage plus élevé. Si, dans notre portefeuille, 20 % de nos bénéficiaires sont sous ce seuil, c'est que notre portée n'est pas suffisante.

Quant au modèle économique, qui dit ménage vulnérable sous-entend risque et petit crédit, donc faible rentabilité. À ce titre, les nombreuses dérives dans le secteur de la microfinance montrent que la recherche de la rentabilité éloigne les institutions de leur mission sociale et des populations risquées, pauvres et peu rentables. Chez EDM, nous poursuivons bien évidemment un objectif de viabilité financière, mais dans un second temps seulement. Nous donnons la priorité à notre mission sociale, et ne recherchons donc pas à tout prix une viabilité économique susceptible de lui porter atteinte. C'est aussi pour cela que nous essayons de rester majoritaires dans nos gouvernances, et bénéficions même parfois d'un droit de veto dans les conseils d'administration pour, lorsque nous travaillons

17. Indice de développement humain.

18. Programme des Nations unies pour le développement.

19. Indice de probabilité de pauvreté.



avec un autre investisseur, éviter des prises de décisions allant à l'encontre de nos bénéficiaires, des produits ou des services proposés. Nous avons par ailleurs une méthodologie de crédit de groupe, mais à responsabilité individuelle, c'est-à-dire que nous répartissons les bénéficiaires en groupes, dans lesquels chacun souscrit un prêt dont la durée, la fréquence et le montant sont adaptés à son activité. Il n'y a ni garantie, ni caution solidaire. Nos services non financiers sont gratuits. Comment arrive-t-on à trouver cet équilibre ? En faisant preuve de patience. La première chose à savoir est qu'en ciblant les plus vulnérables, nous allons mettre plus de temps à atteindre un équilibre financier. Cette méthodologie de groupes nous permet également de toucher un grand nombre de personnes, d'avoir un très bon suivi, une bonne productivité ainsi qu'un coût de crédit finalement très faible. Ces réunions de groupes nous permettent de procéder à la collecte de l'épargne, au retrait et au remboursement de prêts. Certaines de nos agences se situent dans des zones non loties : elles n'ont ni guichet, ni caissière. On parvient à réduire nos frais de fonctionnement, tout en touchant un maximum de personnes. Notre modèle est là : nous ne dévions jamais de notre mission sociale, notre méthodologie permet d'optimiser nos coûts et nous faisons preuve de patience. En Afrique de l'Ouest, régie par la BCEAO, nous atteignons l'équilibre financier entre sept et huit ans alors qu'en Asie, celui-ci peut être atteint en cinq ans.

**Guillaume LEPOUTRE, Gret.** Dans son approche d'inclusion financière, le Gret met l'accent sur la proximité avec les clients. Comme expliqué en introduction, les principaux projets microfinance du Gret ont eu pour origine un autre programme (agriculture ou urbain par exemple). De fait, lors de la mise en œuvre de ses projets de microfinance, le Gret a déjà le plus souvent une connaissance assez intime des terrains. Il y a donc souvent une analyse poussée des besoins des clients (collaboration agronomie-finance) et une segmentation de ces besoins pour la définition de produits adaptés.

Pour répondre à la question sur la vulnérabilité de nos cibles, je dirais qu'il existe plusieurs types de vulnérabilité. La stratégie développée par le Gret s'attache à cibler en particulier les populations très enclavées. Il n'y a pas forcément de ciblage des populations les plus vulnérables économiquement, même si le lien entre l'enclavement ou l'isolement géographique et la vulnérabilité est évidemment fort. Une deuxième caractéristique des projets mis en œuvre par le Gret est la priorité absolue

mise dès le début sur la pérennisation financière de l'institution. Notre modèle économique (pas de fonds propres), nous oblige dès le départ à réfléchir à l'autonomisation financière de l'IMF que l'on crée, car nous savons que nous ne pourrons pas combler d'éventuels déficits. La méthodologie de crédit mise en œuvre – notamment en Birmanie, où l'on s'appuie sur les comités élus villageois – permet de cibler ces populations isolées et d'obtenir un point mort<sup>20</sup> assez rapidement, même dans un contexte de fort isolement géographique, mais avec en contrepartie peu d'économies d'échelle, limitant donc les possibilités d'extensions géographiques.

Pour pouvoir s'agrandir, nos projets de finance inclusive doivent ainsi s'appuyer sur des systèmes de péréquation, en développant des produits plus rentables (crédits individuels d'un plus gros montant notamment) pour continuer à proposer dans de nouvelles zones isolées des services davantage sur-mesure. Ce système pose bien sûr la question de l'équilibre entre la viabilité financière et la mission sociale de l'institution.

**Delphine CORRE-THAURY, EDM.** On comprend bien que l'équilibre entre la mission sociale et la viabilité économique est difficile à atteindre et à maintenir. Avez-vous observé *a posteriori*, dans les projets arrivés à terme, des changements dans les pratiques?

**Carole SULSKI, EDM.** Je n'ai pas beaucoup de recul, ayant démarré chez EDM il y a seulement trois ans. Cela étant, même lorsque l'on se retire d'un programme, on garde toujours un rôle en matière de gouvernance, avec un droit de veto. Celui-ci fait un peu office de garde-fou au niveau du conseil d'administration. En outre, quand nous décidons de nous retirer et faisons appel à des investisseurs extérieurs pour nous remplacer, nous ciblons plutôt des investisseurs sociaux, pour qui l'impact de l'action est primordial. On ne confie pas l'IMF à n'importe qui. Ces dispositifs permettent, une fois l'IMF arrivée à maturité, de garder le cap. Mais il peut y avoir des dérives – au moins jusqu'à ce que soit atteinte la viabilité. C'est justement cette étape pour atteindre la viabilité qui est délicate : pour aller plus vite, nous faisons parfois des choix qui dévient de notre mission première.

**Guillaume LEPOUTRE, Gret.** Lorsque les IMF grossissent, et le Gret en a eu l'expérience, d'autres actionnaires prennent progressivement part dans la gouvernance. Il est donc obliga-

20. Voir glossaire p. 11.

toire de mettre en place des garde-fous qui, même avec ces nouveaux actionnaires, vont garantir le respect de la mission sociale. Parce que si nous choisissons l'actionnaire à qui nous vendons, nous ne contrôlons en revanche pas à qui seront ensuite revendues les parts.

### **Renée CHAO BEROFF, Pamiga. Qui paie votre patience?**

**Carole SULSKI, EDM.** Les bailleurs de fonds ! En fait, les subventions que nous levons nous permettent de couvrir le déficit jusqu'à l'atteinte de l'équilibre financier. Si l'on est patient, on se mobilisera toujours pour trouver des fonds, et on y arrive plutôt bien. Tout à l'heure, je donnais l'exemple d'institutions qui mettent entre cinq et huit ans pour atteindre leur rentabilité, mais nous soutenons certains programmes depuis bien plus longtemps. Des crises, notamment en Haïti, pays très compliqué, nous obligent parfois à appuyer l'IMF pendant vingt ans. Nous continuons à la soutenir, et j'espère que nous atteindrons l'équilibre d'ici deux ans.

**Élodie GOUILLAT, Gret. Une question d'actualité, maintenant : les subventions sont de plus en plus fléchées vers les pays fragiles, notamment ceux du Sahel – des lignes de financement, comme le Fonds fiduciaire d'urgence (Trust Fund), ont d'ailleurs été créées à cet effet. Sommes-nous, en tant qu'ONG de développement, en mesure d'intervenir dans ces zones ? Si oui, comment, dans la mesure où ces contextes sont peu favorables à la mise en place d'actions de développement (accès aux populations, sécurité des équipes, climat social tendu, etc.) ?**

**François DOLIGEZ, Iram.** C'est redevenu d'actualité pour l'Iram, puisque nous sommes amenés à intervenir en Centrafrique depuis quelques mois. Ce qui me frappe, bien que je ne sois pas personnellement engagé dans l'opération, c'est la rupture avec la logique des humanitaires, qui en sont encore à distribuer des kits en nature pour réhabiliter la production agricole. Même dans des pays qui avaient un tissu financier plus ou moins développé, nous sommes loin des réalités du terrain. C'est un véritable enjeu, et je ne sais pas s'il est possible d'intervenir dans n'importe quel contexte. Cela soulève en tout cas de nombreuses questions. La vraie difficulté, c'est la compréhension du terrain et l'ancrage du projet sur celui-ci : ce sont des contextes qui évoluent très rapidement en termes

de conditions de sécurité, de complexité des jeux d'acteurs – extrêmement difficiles à décrypter –, et qu'on ne maîtrise pas. Cela requiert là aussi d'être patient, notamment avec les partenaires locaux. Et, si nous nous trouvons, dans ce contexte, dans une démarche d'accompagnement ou de réhabilitation d'une IMF, il faut tenter d'appréhender les risques spécifiques, l'insécurité, les réseaux présents en milieu rural, la stabilité de situations qui peuvent changer d'un moment à l'autre et nécessiter le repli des équipes. Dans ces moments-là, beaucoup de ressources sont captées par les dispositifs humanitaires, rendant très difficiles l'accompagnement et le renforcement de capacités des institutions davantage ancrées sur le terrain. Nous avons beaucoup parlé des innovations dans le secteur global de l'inclusion financière, extrêmement intéressantes, et je m'interroge sur la robustesse avec laquelle il faut savoir construire ou accompagner la construction des institutions. Nous savons qu'il existe des vecteurs de fragilité, liés à un certain nombre d'innovations, comme la banque mobile, et qu'il faut aussi retrouver des modalités adaptées à la réalité des contextes dans lesquels nous accompagnons ces dispositifs. Nous n'avons pas encore beaucoup de recul sur l'utilisation de ces nouveaux dispositifs de financement (Fonds fiduciaire d'urgence, Fonds Békou en Centrafrique, etc.). Ce qui est certain c'est que, alors que nous étions censés nous trouver sur des dispositifs de financement rapides, justement liés à ces phases de transition, nous sommes en réalité fortement engagés sur des questions de procédures et de modalités, longues et coûteuses, et qui requièrent beaucoup d'énergie pour être opérationnelles sur le terrain.

COMMENTAIRES ///

— **Nedjma BENNEGOUCH, SOS Faim Luxembourg.** *Dans ces pays très fragiles – le Sahel présente un contexte d'extrême fragilité –, le paradoxe réside dans le fait que le fonds fiduciaire prend la forme de programmes de 18 mois. Le rôle des ONG, présentes depuis longtemps, est d'interpeller ces bailleurs de fonds pour dire que nous ne pouvons pas travailler à faire émerger des dynamiques économiques et sociales durables dans des délais si courts, alors que les procédures bureaucratiques sont extrêmement lourdes et manquent de transparence. Il faut s'appuyer sur les financements que possèdent certains d'entre nous afin d'enclencher des processus sur le moyen et long terme. Et rappeler que, pour créer des capacités robustes et pérennes, il faut investir dans les hommes et les femmes, et que cela demande du temps.*

— **Christian BARON, ADA.** *J'ai assisté il y a quelques mois à une présentation du CICR<sup>21</sup> au Luxembourg, concernant non pas les pays vulnérables, mais les réfugiés – les deux étant souvent liés. La présentation mettait en évidence des éléments intéressants, notamment sur la question des camps de réfugiés, qui ne relèvent pas seulement de l'urgence mais perdurent dans le temps. Dans des contextes où il n'y a quasiment plus d'État, le schéma qui consiste à faire passer des subventions, des appuis, par des structures administratives, ne peut pas fonctionner. On constate que les besoins sont les mêmes qu'ailleurs : alimentation, accès à l'eau, éducation, santé. Dans de tels contextes, où peu d'alternatives existent, des initiatives entrepreneuriales émergent. Mais comment faire en sorte que certains des flux financiers gérés de manière administrative, dans des situations qui perdurent, s'adosent davantage à des mécanismes d'appui à des initiatives entrepreneuriales ? Il y a certainement des solutions à imaginer, liées à ces besoins de transferts de fonds et d'accès à certains services.*

— **Philippe GUICHANDUT, Fondation Grameen Crédit Agricole.** *Le CICR se pose en effet de nombreuses questions sur la manière de passer d'un appui humanitaire classique à un accompagnement lié à l'inclusion financière. Nous avons, à ce titre, accompagné en début d'année une mission spéciale du président du CICR au Niger. Nous avons par ailleurs un partenariat avec le UNHCR<sup>22</sup> et la Coopération suédoise où l'on rencontre bon nombre de difficultés. Bien que le UNHCR dispose d'une petite cellule « inclusion financière », leur approche demeure très axée sur l'humanitaire (« les prêts sont-ils à taux zéro ? »). L'approche qui consiste à développer des processus d'inclusion dans une logique de pérennisation ne fait pas partie de leur culture. Le discours des institutions est encore très hermétique quant au financement des populations précarisées, alors que la microfinance a prouvé il y a longtemps que cela fonctionnait. Le discours est le même concernant les réfugiés, même si les expériences montrent que le taux de remboursement est équivalent, voire meilleur, que celui des populations locales. Les IMF sont encore très frileuses à l'idée de financer ces populations. C'est dommage car, en Ouganda et en Jordanie par exemple, pays dans lesquels nous menons un projet pilote, il existe une réelle demande, et le type d'entreprise qui se développe dans les camps est très semblable à celles que l'on trouve ailleurs. Il y a une vraie réflexion à mener.*

21. Comité international de la Croix-Rouge.

22. Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés.

— **Miranda BESHARA, CGAP.** *Se pose également la question de la crédibilité des IMF vis-à-vis de leur clientèle de base et lorsqu'elles travaillent avec les réfugiés. Il existe des risques, notamment en termes de répercussions, qu'il faut prendre en compte lorsque nous intervenons dans ces contextes.*

— **Adrien GIZON, ADIE.** *Nous avons rencontré des problèmes similaires avec le UNHCR sur un projet pilote de développement de l'accès au financement pour les réfugiés en Turquie. C'est peut-être un problème propre à la bureaucratie des Nations unies mais, de façon générale, il y a un important fossé entre les mécanismes d'aide humanitaire d'urgence et ceux du développement. Quand les financements ne sont plus fléchés vers des initiatives d'urgence pure mais plus vers le développement, la microfinance reste absente de l'agenda. La microfinance comme axe de développement est compliquée à faire valoir. ■■*



# Synthèse des échanges

—



# François ENTEN,

Gret, responsable de la cellule  
d'animation scientifique

Les grandes tendances du financement du secteur se résument en quatre grands points :

- » **la croissance continue des engagements publics**, en particulier des IFD. Ceux-ci ont augmenté de 54 % depuis 2011, pour atteindre près de 40 millions de dollars en 2017. 70 % des investissements proviennent du secteur public. Les profils d'investisseurs sont variés : institutions financières, banques, IMF, véhicules financiers, etc ;
- » **la diversification des prestataires de services financiers**, avec l'évolution de leur modèle économique du fait d'une répartition différente de la manne financière – en particulier avec la finance numérique. On note également une baisse de la part des financements alloués aux gouvernements ;
- » **un changement de priorité** géographique du secteur, voire géopolitique, avec la primeur donnée au développement du marché en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud, dont le niveau d'inclusion financière reste faible et le niveau de pauvreté élevé ;
- » **une évolution des instruments financiers**, avec le maintien de l'instrument de la dette et une baisse des subventions, dont la raison est encore hypothétique : projets arrivant à terme, subventions dirigées vers les pays les plus pauvres et dont les montants sont plus faibles, etc.

À ce stade, deux enjeux se dessinent : d'une part la nécessité pour l'ensemble des acteurs – porteurs de projets, financeurs, intermédiaires – d'ajuster la stratégie d'inclusion financière et

de trouver de nouveaux projets pertinents, et d'autre part la nécessité de pouvoir mettre en place des IMF intégrées à des projets sectoriels d'expertise, de manière à « casser le silo » des logiques sectorielles.

Un autre élément déterminant est le changement de narration ou de paradigme, qui pousse à une réorientation des projets vers d'autres thématiques. L'aide internationale évolue, imprégnée par le modèle du management qui donne au secteur privé une grande importance comme partenaire du développement.

On passe d'une conception « traditionnelle » de la microfinance et d'objectifs de lutte contre la pauvreté des ménages, à une vision élargie à des objectifs de développement économique durable et de croissance inclusive, vecteurs de création d'emplois et de réduction des migrations. Les cibles ne sont plus les ménages et les personnes vulnérables, mais les PME. Émergent ainsi de nouveaux risques : abandon de ce qui relève de la protection des consommateurs et de l'inclusion des ménages, disparition des ONG et OSI, peu nombreuses, face à la croissance des partenaires privés et des financements locaux, qui participent d'une mise en

**On passe d'une conception « traditionnelle » de la microfinance et d'objectifs de lutte contre la pauvreté des ménages, à une vision élargie à des objectifs de développement économique durable et de croissance inclusive.**

concurrence, alors que les IMF se portent bien dès lors qu'elles ont une capacité d'absorption des financements. Nous pouvons également noter une évolution des contextes, avec l'augmentation du nombre de situations de crise et d'insécurité, auxquelles s'ajoutent un affaiblissement des structures locales. Les camps de réfugiés, dans lesquels les IMF constitueraient un « angle mort » des humanitaires concernant la prise en charge et l'accompagnement de sortie de crise, en est un exemple.

On observe en somme un jeu d'équilibre entre, d'une part, l'inclusion financière, dont l'objectif, très quantitatif, cible l'entrée du plus grand nombre dans le secteur financier et, d'autre part, la finance inclusive, dont l'objectif plus qualitatif est d'autonomiser les acteurs dans leurs secteurs d'activités spécifiques (accès à l'énergie, appui aux organisations paysannes, etc.). Se pose en outre la question de savoir si les OSI, considérées comme opérateurs de développement, sont suffisamment structurées pour maintenir des activités de finance inclusive. Là aussi, deux entrées semblent s'être dessinées au cours des échanges.

La première concerne la construction d'alternatives aux cas commerciaux, dans une approche de type recherche-action : recherche de solutions efficaces pour des populations non desservies, expérimentations graduelles de modèles qui pourraient ensuite être portés par les gouvernements ou d'autres secteurs. Nous avons également évoqué la construction et le portage de plaidoyers sur les thématiques oubliées par les agences et les gouvernements, avec la finance inclusive comme levier assez inédit de sortie de crise (en particulier concernant les camps de réfugiés). Il faut également mener des plaidoyers auprès des humanitaires et des bailleurs d'urgence pour pouvoir développer cette activité.

La deuxième entrée consiste à s'adapter à la finance inclusive comme outil au développement de certains secteurs : elle peut financer l'accès à l'eau productive<sup>1</sup>, à l'énergie, aux chaînes de valeur agricoles, auprès des IMF et auprès des PME, constituant toujours ce chaînon manquant. Cette approche nécessite de renforcer les capacités des partenaires – organisations professionnelles, pouvoirs publics ou IMF – et exige le développement de partenariats.

On relève également une certaine inertie institutionnelle : les IMF ne sont pas si agiles et flexibles que l'on pensait. Elles héritent de vingt ans de monogamie : « mono-méthode », « mono-produit », « mono-dogme » et « mono-clientèle ». Il est temps de faire évoluer les pratiques. Il faut pouvoir changer d'acteurs, s'intéresser au tier 3 plutôt qu'au tier 1, et s'adapter à l'entrée du numérique. Il faut renouveler les approches couplant assistance technique et investissement, en alliant PME et IMF. La nécessité de respecter certains fondamentaux historiques, marqués par des engagements forts, qu'ils soient techniques ou politiques (mission sociale par exemple), a également été soulignée. Certains parmi vous ont fortement pris position quant au choix de créer des fonds d'investissement, et ont montré leur attachement aux missions sociales (à but non lucratif) afin de continuer à cibler les plus vulnérables. D'autres ont insisté sur la compatibilité entre *High-Tech High-Touch*, et ont montré leur volonté de défendre les modèles mutualistes et à en faire la démonstration concrète. Autant de prises de position qui différencient clairement les OSI des opérateurs de téléphonie,

On observe un jeu d'équilibre entre l'inclusion financière, qui cible l'entrée du plus grand nombre dans le secteur financier, et la finance inclusive, dont l'objectif est d'autonomiser les acteurs.

1. L'eau productive fait référence à l'utilisation de l'eau à des fins économiques.

qui ont des objectifs d'occupation du marché et dont les pratiques s'apparentent à du crédit usuraire.

Tout en s'attachant à ces fondamentaux historiques, il est nécessaire d'adapter la méthodologie, la durée des actions ou les modalités de participation : structuration de l'appareil financier, capacité d'absorption de la structure et des partenaires, planification et justification du temps long, besoin d'accompagnement, travail en lien avec les réseaux d'exclus, etc. Il est nécessaire d'adapter les outils et le ciblage aux capacités de levée de fonds, et de développer des savoir-faire et compétences avec des ressources humaines dédiées, des personnes faisant de l'accompagnement de terrain et des consultants. Une fois encore, le besoin est criant en ce qui concerne le développement des services financiers numériques. Les démarches itératives des ONG, relativement classiques, ont également été évoquées : il s'agit ici de monter des phases pilotes servant de vitrine pour convaincre les bailleurs de la pertinence de la finance numérique et de construire des partenariats avec les fournisseurs numériques, les incubateurs, les PME et les structures locales.

Je conclurai cette synthèse en évoquant les enjeux en matière d'équilibre entre, d'une part, la nécessaire expertise sur le numérique, comme l'ajustement avec les systèmes informatiques, et, d'autre part, la volonté d'intégrer de façon transversale les IMF à d'autres secteurs. Il y a un équilibre à trouver entre le besoin d'expertise et les approches transversales et, de manière plus classique, entre le maintien de la mission sociale et l'objectif de viabilité économique. Un autre enjeu réside dans la question du changement d'échelle d'intervention et des partenariats qui en découlent. Cet enjeu réclame de mener un travail d'accompagnement fin des porteurs de projets, et de veiller à la bonne gouvernance interne des opérateurs, en particulier pour les modèles mutualistes. Un dernier enjeu, enfin, concerne les changements structurels et de mentalité : la solidarité financière, qui est une valeur fondamentale des politiques d'inclusion financière, est en train de s'effriter avec

Il est nécessaire d'adapter la méthodologie, la durée des actions ou les modalités de participation.

La solidarité financière, valeur fondamentale des politiques d'inclusion financière, est en train de s'effriter avec la montée d'un individualisme entretenu par l'usage d'outils numériques.

la montée d'un individualisme entretenu par l'usage d'outils numériques. Il y a une réflexion à mener pour, dans des situations très contextualisées, maintenir la solidarité financière. C'est en tout cas l'objectif du Gret. ■■

## DEUXIÈME PARTIE

# Consensus et controverses sur l'avenir de la finance inclusive



# Retour sur les résultats du sondage

—



# Rodolphe CARLIER,

Gret, adjoint du département Aler et responsable de projets Finance inclusive

*Le détail de ce sondage est présenté en annexe p. 103.*

## L'ABAQUE DE RÉGNIER : UN OUTIL DE PROSPECTIVE PARTICIPATIF

Je vais tout d'abord vous présenter la méthode que nous avons employée. Dans le cadre d'une réflexion stratégique, notre idée était de nous projeter vers l'avenir, d'imaginer comment pourrait évoluer l'environnement et quel pourrait être le positionnement de chacun au sein de celui-ci. Vos réponses et commentaires au sondage que nous vous avons fait parvenir voici quelques temps ont permis d'esquisser quelques scénarios qui, je l'espère, donneront lieu à des échanges.

Nous nous sommes appuyés dans notre travail sur la méthode de l'abaque de Régnier, outil de consultation et d'animation d'échanges mis en place voici quarante ans par un médecin qui cherchait à questionner les idées iconoclastes de ses étudiants, celles que l'on n'ose formuler en public mais qui peuvent se révéler intéressantes pour l'élaboration de diagnostics. L'abaque est intégré dans une démarche plus large utilisée entre autres en prospective territoriale, la méthode Delphi, qui consiste à questionner et à mettre en contradiction des experts sur un sujet. C'est dans cet esprit que, sur la base de vos réponses, nous avons dessiné plusieurs scénarios. Ceux-ci ont été élaborés sur la base de variables clés du secteur de la finance inclusive, telles que sa concentration, l'avenir du mutualisme, les pays fragiles, les fonds d'investissement, le risque de surendettement

Plusieurs scénarios ont été élaborés sur la base de variables clés, telles que la concentration du secteur, l'avenir du mutualisme, le risque de surendettement des ménages.

des ménages. Ces variables ont elles-mêmes été identifiées en analysant les invariants, les tendances lourdes, les signaux faibles ainsi que les éventuelles ruptures que pourraient connaître le secteur. Et, pour toutes ces variables clés, nous avons soumis une affirmation la plus péremptoire possible dans l'optique de susciter de votre part des réactions. Voici quelques exemples d'assertions proposées : « Les petites IMF sont condamnées à disparaître au profit

d'une concentration du secteur » ou « Les services financiers numériques constituent un levier indispensable à l'expansion de l'inclusion financière ». Nous avons notamment observé un consensus positif au sujet de l'assertion suivante : « Le surendettement des ménages est un risque de fragilisation de la microfinance et de sa mission sociale. » À l'inverse, d'autres ont été unanimement rejetées, comme celle-ci : « Pour les IMF tier 1, les OSI ne sont légitimes que pour l'assistance à la mise en place du suivi des performances sociales. » Les répondants étant majoritairement membres d'OSI, cette réponse est toutefois quelque peu biaisée.

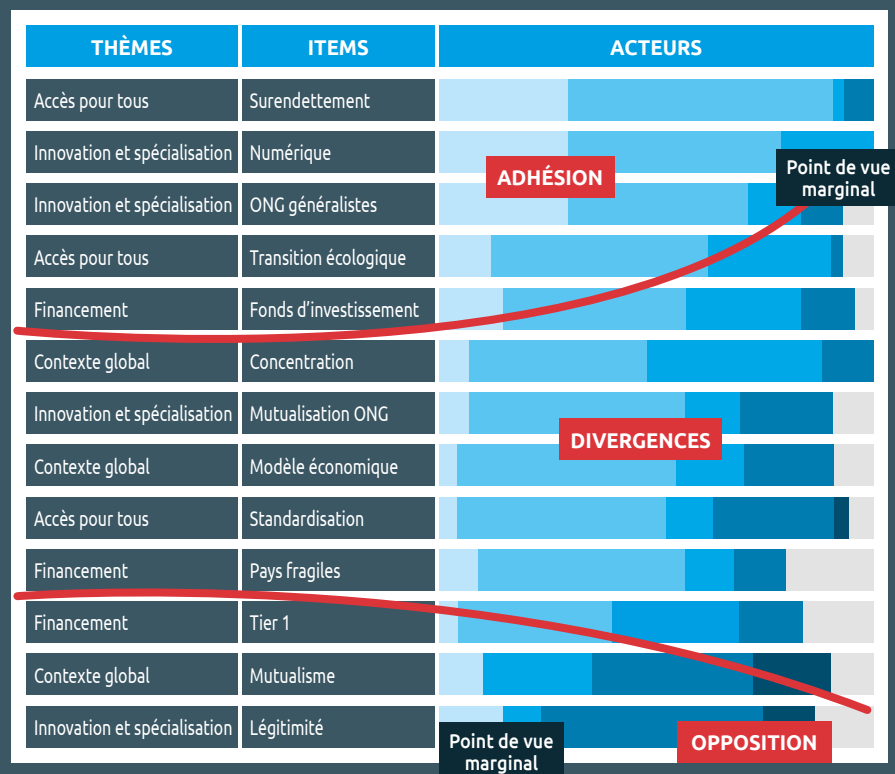
Il y a des réponses par adhésion tant positive que négative, ainsi que des questions faisant débat du fait de la divergence des points de vue. Il faut savoir que même lorsque les répondants adhèrent majoritairement à une même réponse, il subsiste souvent un point de vue marginal. Notre idée est que celui-ci ne soit pas pour autant la cible de jugements de valeur, car bien qu'iconoclaste, il peut être d'une grande pertinence – et même si ce n'est pas le cas, ce n'est pas à nous d'en juger.

Enfin, nous avons évidemment tout un ensemble d'assertions qui ne rencontrent pas une adhésion totale et qui, au contraire, suscitent des points de vue différents, voire opposés. C'est notamment le cas des questions sur l'opportunité pour les OSI de créer un fonds d'investissement, sur le rôle que peut jouer la microfinance dans la transition écologique ou sur l'opportunité des OSI de se regrouper pour mutualiser leurs savoir-faire. Certains y croient, d'autres sont plus dubitatifs.

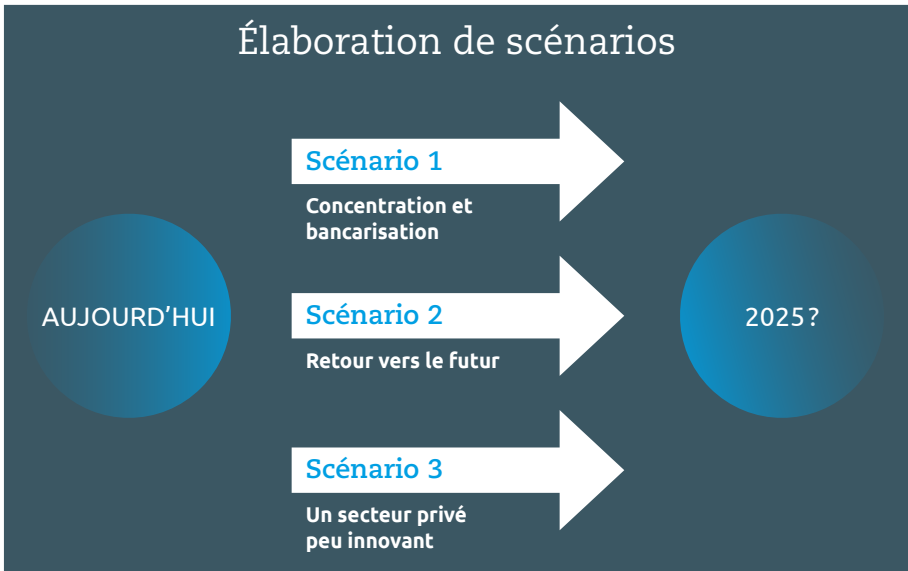
En se fondant sur vos réponses, nous avons donc imaginé trois scénarios pour l'avenir à l'horizon 2025 – date purement arbitraire.

Le premier scénario, que l'on pourrait appeler « **Concentration et bancarisation du secteur** » consiste à rassembler tous les éléments de consensus, à la fois par adhésion et par opposition, et à y ajouter ceux ne faisant pas l'unanimité. Le deuxième scénario, « **Retour vers le futur** », consiste à faire l'inverse : on reprend tous les éléments de consensus généralisés, adhésion comme opposition, auxquels on ajoute cette fois ceux qui s'opposent aux affirmations faisant débat. Dans le dernier scénario, appelé « **Un secteur privé omniprésent, omnipotent et peu innovant** », on s'intéresse aux réponses marginales, différant du consensus, et tentons de proposer un échantillon des éléments faisant débat.

## Méthode de l'abaque de Régnier



Pour le détail des affirmations, voir p. 103.



### SCÉNARIO 1 – CONCENTRATION ET BANCARISATION DU SECTEUR

Le premier scénario laisse imaginer qu'en 2025, les IMF les plus importantes seront à la pointe de la finance numérique et serviront une clientèle qui était autrefois celle des petites et moyennes IMF.

Le premier scénario laisse imaginer qu'en 2025, les IMF les plus importantes seront à la pointe de la finance numérique et serviront une clientèle qui était autrefois celle des petites et moyennes IMF. Autrement dit, elles couvriront quasiment tout le marché. Dans ce cas de figure, les petites IMF ont disparu ou sont très localisées du fait de la concentration du secteur. Parallèlement, le secteur bancaire a massivement investi le milieu de la finance inclusive, notamment *via* la création systématique de filiales dédiées à ce type de service. Le

tier 1 s'est également développé sur de nouveaux créneaux, a internalisé des services dédiés au milieu rural et parvient à toucher les populations fragiles. Les OSI ne sont plus présentes sur le secteur, trop spécialisé et entièrement fondé sur des logiques de marché. Des régulations nationales et régionales ont permis de réduire le risque lié au surendettement des clients, qui a progressivement disparu à l'horizon 2025.

## SCÉNARIO 2 – RETOUR VERS LE FUTUR

Le deuxième scénario est sensiblement différent et présente une logique de rupture. Le secteur de la finance inclusive est devenu de plus en plus instable en raison du risque de surendettement mal maîtrisé : la mission sociale des IMF est remise en cause à la suite de quelques faillites spectaculaires, et les quelques IMF qui existent encore se concentrent sur l'amélioration de leur rentabilité au détriment des populations vulnérables. Parallèlement, le modèle mutualiste est à nouveau plébiscité comme un instrument efficace au service des plus défavorisés et des pays fragiles. Les petites IMF, appuyées par les OSI, sont devenues des acteurs incontournables de lutte contre la pauvreté. Si les banques classiques ont abandonné toute velléité d'investir le champ de la microfinance, les grands opérateurs de téléphonie, grâce à la finance numérique et à des évolutions réglementaires, ont en revanche massivement investi le marché et concurrencent fortement les mutuelles sur les zones rurales. Enfin, un groupement d'intérêt économique d'OSI françaises spécialisées dans la microfinance a créé son propre fonds d'investissement.

Dans le deuxième scénario, le secteur de la finance inclusive est devenu de plus en plus instable en raison du risque de surendettement mal maîtrisé.

## SCÉNARIO 3 – UN SECTEUR PRIVÉ OMNIPRÉSENT, OMNIPOTENT ET PEU INNOVANT

Dans le dernier scénario, à l'inverse, les réseaux mutualistes ont quasiment disparu à la suite de problèmes de gouvernance constants. Le tier 1 s'impose dans la plupart des pays comme le modèle unique, mais quasiment exclusivement sous forme de SA, en s'étendant géographiquement et en reprenant la clientèle des petites IMF. Dans les zones en crise, les bailleurs publics sollicitent les OSI pour proposer des services financiers aux populations défavorisées. La finance numérique a peu à peu été abandonnée, ne répondant pas à ses promesses d'inclusion financière. La relation de confiance agent-client apparaît comme le meilleur moyen d'éviter le surendettement, et reste finalement le modèle promu. Les techno-

Dans le troisième scénario, les réseaux mutualistes ont quasiment disparu à la suite de problèmes de gouvernance.

logies ne sont pas la clé du succès de l'inclusion financière, et les compétences des OSI sont recherchées pour appuyer les IMF, y compris les tier 1, sur des stratégies de meilleure adaptation de leurs produits, notamment agricoles, ainsi qu'en matière de performance sociale et d'éducation financière. Enfin, contrairement à ce que certains pensaient, la finance verte s'est très peu développée par manque d'impact sur les enjeux de transition écologique, avant tout portée par le secteur public. ■■







# Échanges avec la salle

**Barbara SCOLA, CGAP.** La finance numérique est souvent présentée comme une opportunité ou une menace. Elle n'est ni l'une ni l'autre, mais vient plutôt compléter l'offre existante. La finance numérique fera probablement évoluer les modes de distribution et d'utilisation des services financiers, mais ne sera pas la cause de la disparition des IMF.

**Rodolphe CARLIER, Gret.** Dans l'un de nos scénarios, les opérateurs de téléphonie pourraient être intéressés à l'idée de s'adresser à une clientèle en zone rurale. Dans de nombreux pays d'Afrique, le taux d'équipement en téléphone portable dépasse les 80 %, et peut-être que demain les opérateurs de téléphonie, avec leurs coûts de transactions extrêmement faibles, pourraient s'avérer être les seuls aptes à couvrir les populations les plus vulnérables.

**Barbara SCOLA, CGAP.** On utilise en moyenne une quinzaine de services financiers différents. Ce n'est pas parce que des personnes utilisent la monnaie électronique pour les transferts, ou même pour les petits montants d'épargne, qu'elles ne vont pas recourir par ailleurs aux services d'une IMF.

**Romain CRES, Geres.** Il existe un élément externe qui, s'il n'apparaît pas dans les scénarios, peut néanmoins grandement influencer l'évolution du secteur. Il y a aujourd'hui de nombreux endroits dans lesquels on trouve une grande disponibilité de liquidités. Si cela venait à changer, ce qui n'est pas exclu à court ou moyen terme, on va probable-

ment « rebattre certaines cartes ». Quelques institutions capables de mobiliser de l'épargne pourraient conserver une certaine marge de manœuvre, que pourraient perdre celles n'ayant recours qu'à des refinancements externes.

**Rodolphe CARLIER, Gret.** J'ai souvent entendu dire que cette surliquidité, notamment en Afrique, était liée au fait que les banques, du fait de leur aversion pour le risque, privilégient les placements sans risque à court terme.

////// COMMENTAIRES ////

— **Romain CRÈS, Geres.** *Il existe quand même une politique monétaire internationale qui met à disposition des volumes de liquidités considérables.*

— **Pierre GACHES, Sidi.** *L'exercice est intéressant, mais on ne réfléchit qu'entre nous : pour que celui-ci soit plus complet, il faudrait intégrer des parties tierces dans nos réflexions. Les conclusions sont trop centrées sur la microfinance et ne tiennent pas suffisamment compte des remarques de ce matin : aujourd'hui, la microfinance n'est plus considérée comme un objet en soi mais comme quelque chose qui s'intègre dans un ensemble de politiques de développement (agroécologie, accès aux énergies renouvelables, etc.). Les OSI peuvent avoir un rôle intéressant à jouer pour transmettre et intégrer cette vision multi-secteurs, avec des opérateurs tels que des IMF, des agences de développement ou des groupements de producteurs.*

**Rodolphe CARLIER, Gret.** Dans le troisième scénario, nous avons abordé la question de la microfinance comme instrument de la transition écologique. Il y a eu quelques avis tranchés pour dire que, les enjeux étant tellement importants et l'impact tellement faible, celle-ci ne pouvait pas jouer ce rôle.

//////

— **Romain CRÈS, Geres.** *Aujourd'hui, la diffusion du pay-as-you-go<sup>1</sup> sur les kits solaires est, par exemple, une forme de microfinance. C'est de la location avec option d'achat, qui n'est pas nécessairement portée par des IMF, mais parfois par des entreprises elles-mêmes.*

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** Dans le changement de paradigme, le consensus qui s'est créé autour des ODD permet à chaque acteur, OSI, secteur privé, public, banque ou investisseur, de contribuer à quelque chose de commun, potentiellement mesurable, et de mesurer son apport.

1. Il s'agit d'une forme de crédit-bail 2.0 où le client paie de petites sommes via son téléphone pour utiliser un bien, et en devient propriétaire à l'échéance du crédit.

Nous n'allons évidemment pas tous contribuer à chacun des ODD, mais allons pouvoir le faire de façon sérieuse avec un suivi solide, et des efforts commencent à être menés pour trouver des méthodes de conversion de nos *output*<sup>2</sup>, et même des *outcome*<sup>3</sup>, de nos actions en ODD. C'est bien parce que la microfinance peut contribuer à au moins cinq ou six ODD qu'aucun ne lui est spécifiquement dédié. Pour nous recentrer sur nos objectifs en tant qu'OSI, nous sommes très légitimes à nous positionner par rapport aux ODD : cela revient à dire que le plus important est l'impact de notre action, et nous y contribuons avec les moyens et les partenariats à notre portée. La microfinance ne pouvant lutter seule contre la pauvreté, cela incite à la mise en place de partenariats, comme une sorte de nouvelle forme de solidarité : partenariats entre les ONG et les entreprises privées, entre les ONG et les gouvernements, entre les ONG et les banques, etc. Nous avons aujourd'hui beaucoup parlé de finance numérique, mais il n'y a pas qu'elle : la numérisation intervient dans pratiquement tous les secteurs. Elle va par exemple permettre d'accroître l'efficacité des chaînes de valeur agricoles. Avec le *pay-as-you-go*, nous allons pouvoir numériser l'accès à l'énergie et à l'eau. La numérisation est quelque chose de transversal, et la finance numérique n'en est qu'une application parmi d'autres. Plutôt que de se poser strictement la question de la microfinance, les OSI françaises doivent utiliser les moyens mis à disposition par la numérisation afin d'atteindre plus facilement les ODD et travailler avec leurs partenaires au service des populations ciblées.

COMMENTAIRES ///

— **Rodolphe CARLIER, Gret.** *Vous laissez entendre ce matin que les opérateurs de téléphonie sont tellement puissants en matière de finance numérique qu'ils seront rapidement en capacité d'offrir directement des services financiers numériques, avec une recherche de prise rapide et importante de parts de marché.*

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** Exactement. Orange a d'ailleurs obtenu une licence bancaire : demain, Orange Money sera une banque et pourra faire toutes les opérations bancaires qu'elle souhaite. Nous ne parlons ici que des entreprises de téléphonie mobile, mais la numérisation ne concerne pas que ce domaine. Il s'agit d'une tendance lourde, pour laquelle les capa-

2. Indicateurs de produit.

3. Indicateurs d'impact.

cités d'investissement vont être déterminantes. Les OSI – dont la force réside dans leur connaissance du terrain, des besoins des populations et des outils qui leur permettent de devenir autonome – et leurs partenaires arriveront-ils à convaincre de leur réelle plus-value ? Le plaidoyer permet lui aussi de trouver des partenaires dans le secteur privé – et là, sans les diaboliser, nous devons aussi explorer du côté des entreprises du CAC 40 ou des grosses fortunes mondiales. Il faut que nous trouvions des partenaires acceptant de contribuer avec nous aux ODD, en utilisant pour cela notre proximité avec les clients. J'ai récemment participé à une conférence sur le changement climatique à Copenhague, et les grandes multinationales étaient les plus engagées à apporter des contributions aux ODD et recherchaient des partenariats. Le secteur privé a un rôle important à jouer, et travailler avec lui est l'un des enjeux les plus intéressants et les plus stimulants de ces prochaines années. À Pamiga, nous pensons que c'est grâce à ce type de partenariat et de positionnement que nous allons à nouveau pouvoir remobiliser les partenaires publics. C'est uniquement parce que nous aurons réussi à mobiliser le secteur privé que nous pourrons percevoir des subventions du secteur public, qui seront utilisées pour mener un travail de plaidoyer, de mesure de l'impact et d'éducation financière. Il y a aura toujours un besoin de fonds publics pour les subventions, tout ne peut pas être commercial.

**Philippe GUICHANDUT, Fondation Grameen Crédit Agricole.** Je proposerais un quatrième scénario. J'ai le sentiment que les tier 1 vont grossir de plus en plus, et que les tier 3 existeront toujours car elles sont résilientes, bénéficient de financements et s'autofinancent avec leur propre système interne. Je m'interroge plutôt sur l'évolution des « tier 1 moins » et des « tier 2 plus », ce niveau intermédiaire de structures pour lesquelles un passage à l'échelle est complexe. C'est avec ce type d'IMF que la plupart des OSI travaillent, et on se rend compte qu'il est assez compliqué de les faire progresser. J'ai peur que certaines disparaissent. Comment peut-on accompagner ces institutions pour les aider à faire face à tous les défis qui ont été mentionnés ?

**Élodie GOUILLAT, Gret.** Les OSI peuvent accompagner ces institutions intermédiaires à investir de nouveaux segments de clientèle et leur apporter un appui méthodologique dans la conception de nouveaux produits et services financiers. À titre

d'exemple, nous avons accompagné plusieurs IMF africaines de type « tier 1 moins » et « tier 2 plus » – notamment au Sénégal et en Tanzanie – dans la conception de produits comme le crédit *warrantage*<sup>4</sup>, des crédits couplés à l'assurance agricole ou bétail, ou encore des services financiers dédiés à de jeunes auto-entrepreneurs sans expérience.

**Philippe GUICHANDUT, Fondation Grameen Crédit Agricole.** J'ai toutefois l'impression que les tier 1 se tourneront davantage vers les banques en termes d'appui, de conception de nouveaux produits, etc.

COMMENTAIRES

— **Juliette DARLU, Gret.** *Responsable de projets énergies au Gret, je ne suis pas une spécialiste de l'inclusion financière ou de la finance inclusive, et ma réflexion est plutôt d'ordre général. On parle beaucoup de numérisation : le numérique, c'est des ressources, de l'énergie. On observe une augmentation mondiale de consommation d'énergie liée au numérique d'environ 9 % par an. Un autre enjeu lié au numérique est la captation des données de la part de grands groupes comme Orange, qui en font ensuite commerce. Dans un monde où nous faisons pression sur les ressources, où la question de l'énergie est centrale, où celle-ci va être de plus en plus chère, passer à un modèle du tout numérique ne risque-t-il pas de nous faire perdre une partie de notre résilience ? D'autre part, le modèle du pay-as-you-go ne touche absolument pas les personnes les plus vulnérables : les 30 % les plus pauvres n'ont toujours pas accès à l'énergie. Cette solution ne répond pas à notre mandat. Les OSI devraient davantage se positionner sur le numérique en refusant des modèles qui poussent à la surconsommation des ressources (smartphone) et de l'énergie (centre de données) – sur le modèle d'une « slow finance<sup>5</sup> » – ou, en tout cas, faire en sorte que les considérations environnementales, sociales et en matière de gestion des données soient prises en compte par les nouveaux acteurs.*

— **Marie FORGET, EDM.** *Je ne crois pas au premier scénario à moyen terme : tout un segment de population échappera complètement à la bancarisation. Les acteurs privés, comme les sociétés de type Advans ou Baobab, ne sont pas près de toucher les plus vulnérables. Je ne crois pas que le tier 1 puisse parvenir à couvrir à moyen terme les populations les plus fragiles.*

4. Aussi appelé crédit stockage ou crédit warranté, le crédit *warrantage* est un système de crédit rural qui consiste, pour une organisation paysanne et/ou ses membres producteurs, à obtenir un prêt en mettant en garantie leur production (de mil, sorgho, riz, maïs, etc.).

5. Par comparaison à la *slow food*, qui fait référence à une alimentation bonne, propre et juste.

**Philippe GUICHANDUT, Fondation Grameen Crédit Agricole.** Je me pose la question de l'échelle lorsque je vois par exemple ce qui se passe en Inde, où des structures énormes touchent des centaines de milliers de personnes, parmi lesquelles peut-être seulement 5 % de personnes pauvres, ce qui représente autant, voire plus, que la clientèle de bien des petites ONG. Même si ce n'est pas leur cible, certaines IMF ont un spectre si large qu'elles parviennent à toucher les populations pauvres. Cela leur coûte certes de l'argent, mais les bénéfices qu'elles engrangent en touchant d'autres publics leur permettent de trouver un équilibre. La difficulté que vont avoir de petites institutions pour opérer un passage à l'échelle soulève de vraies questions : qui a le plus d'impact social ?

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** Détrompez-vous ! L'agriculture, par exemple, est toujours considérée comme un secteur à risque, ce qui n'empêche pas IPC<sup>6</sup>/ProCredit Group<sup>7</sup> d'avoir depuis cinq ou six ans son propre département de financement de l'agriculture, extrêmement efficace. Quand vous êtes une grosse institution et que vous possédez les méthodes et le système adéquats, vous pouvez alors vous attaquer à des secteurs plus complexes et risqués. Je n'ai rien à redire sur la méthode qu'utilise ProCrédit pour financer l'agriculture. Beaucoup d'IMF, peut-être même plus proches du monde rural, n'ont pas de produits aussi bien calibrés ni aussi efficaces. « *Small is not beautiful* » : ce n'est pas parce que l'on souhaite aider les plus vulnérables qu'on le fait forcément correctement.

6. IPC GmbH est une société de conseil internationale basée à Francfort, en Allemagne. IPC conseille les institutions financières dans les domaines des MPME et fait de l'assistance technique auprès des banques ProCredit.

7. Procredit Group est un groupe financier avec des bureaux dans 19 pays (Amérique, Afrique et Europe).

/// COMMENTAIRES ///

— **Élodie GOUILLAT, Gret.** *Dans certains cas, effectivement, et dans celui de ProCredit, oui. Il est vrai que certaines sociétés privées comme Baobab (ancien Microcred) ont diversifié leurs cibles ainsi que leurs zones d'intervention depuis leurs débuts dans les années 2000. J'ai travaillé pour les filiales de Baobab au Sénégal et au Mexique : elles se positionnaient à leurs débuts sur des produits relativement standardisés et desservaient une clientèle urbaine et périurbaine. Elles ont élargi leurs zones d'intervention – elles ciblent aujourd'hui également les zones rurales et agricoles – et ont diversifié leurs cibles. Des guichets dédiés au financement de l'agriculture et des PME ont été créés avec de vraies méthodologies de crédit, qui ont fait leur preuve. Là où nous avions auparavant, en tant qu'OSI, la valeur ajoutée d'intervenir seuls sur certains segments de clientèle, peut-être est-ce moins le cas aujourd'hui.*

**Romain CRÈS, Geres.** Ne pensez-vous pas que cela ne concerne que certaines filières, celles ayant des possibilités de rendement et de valorisation (le secteur bancaire travaille par exemple beaucoup sur le cacao en Côte d'Ivoire), et que cela laisse quand même nombre de territoires et de filières non investis ? Comme nous le disions tout à l'heure, il n'y a pas de modèle économique pour tout. Ou, si c'est le cas, soit il est équilibré, soit non. En l'occurrence, avec le cacao, il s'équilibre plus vite qu'avec la riziculture au sud de Madagascar.

**Carole SULSKI, EDM.** Chaque scénario est à mettre en perspective par rapport aux zones d'intervention, aux pays, à la réglementation en vigueur, etc. En Asie, par exemple, il y a de plus en plus d'opérateurs, alors qu'il y a en Afrique un énorme potentiel non utilisé.

////// COMMENTAIRES ////

— **Pierre GACHES, Sidi.** *Je ne suis pas tout à fait d'accord avec l'idée du « small is not beautiful ». On développe à la Sidi<sup>8</sup> un réseau de toutes petites structures locales, sortes de tontines améliorées, qui fonctionnent avec des bénévoles, qui ne coûtent rien et qui rendent un service d'institution financière. Ces petits modèles – et nous sommes sur du mutualisme de proximité – ont une capacité de résistance accrue et peuvent peut-être mieux survivre que des structures de taille intermédiaire qui n'ont pas les moyens de se renouveler.*

**Rodolphe CARLIER, Gret.** Si je comprends bien, « small is beautiful », « big is beautiful »... ce qui pose un problème, finalement, ce sont les IMF de taille moyenne ?

**Philippe GUICHANDUT, Fondation Grameen Crédit Agricole.** C'est ce que l'on observe au niveau des OSI. Les grosses OSI ne cessent de grossir, tandis que les toutes petites fonctionnent sans salariés. Ce sont celles du milieu qui ont le plus de difficultés et sont dans des logiques de fusion.

////// COMMENTAIRES ////

— **Nedjma BENNEGOUCH, SOS Faim Luxembourg.** *Une réflexion par rapport au rôle des OSI. Avec l'évolution rapide et complexe du secteur de la finance inclusive, des environnements macro-économiques et des nouveaux outils numériques, notre rôle ne devrait-il pas consister à fournir aux clients de l'information neutre ? Chez SOS Faim, après avoir accompagné et subventionné bon nombre d'IMF, nous*

8. Solidarité internationale pour le développement et l'investissement.

*travaillons désormais sur la question du dialogue entre les institutions financières et les organisations paysannes. Donner aux paysans les outils qui leur permettent de comprendre et d'analyser l'environnement et l'offre financière, ainsi que d'accroître leur pouvoir de négociation, me semble crucial. Avec l'arrivée de nouveaux acteurs, l'information est orientée marketing, et c'est à nous, en tant qu'acteurs non lucratifs, d'apporter une information neutre et donner ainsi aux personnes les moyens de comprendre et d'analyser leurs besoins. Cela me semble d'autant plus important que, dans de nombreux pays, les politiques publiques n'assument pas ce rôle, tandis que les associations de consommateurs sont encore trop souvent fragiles.*

**Romain CRÈS, Geres.** Le « small » peut fonctionner : il existe un nombre considérable de tontines et d'associations d'épargne villageoise – plus ou moins selon les pays, mais c'est un mouvement d'ampleur internationale. Avec l'avancée du numérique, il y a même des plateformes qui se développent pour les gérer. Avez-vous observé l'existence de liens entre ce type de microfinance informelle et des structures plus importantes? Chez ADA, avez-vous un avis sur ce type d'expérience? Le groupe d'épargne est un outil potentiel pour faire de l'inclusion financière, bien qu'il doive être compliqué à mettre en place.

**Christian BARON, ADA.** Nous ne menons pas de réflexion spécifique sur cette question, la nôtre est plus large. Le numérique n'est pas une fin en soi mais un moyen de faire mieux, plus et moins cher. En fonction des institutions, des publics qu'elles ciblent, des méthodes qu'elles utilisent et de leurs stratégies, on peut imaginer plusieurs solutions, y compris des applications qui vont faire le lien avec des tontines ou des groupes d'épargne. Je rejoins ce qui a été dit : les OSI ont un rôle majeur à jouer en termes de renforcement de capacités des clients. Notre mandat est d'aider ce public à comprendre les services financiers proposés, et de faire des choix avisés dans une perspective de développement économique et de limitation de la vulnérabilité. Et nous devons en outre pouvoir travailler avec les institutions – tier 1, tier 2, tier 3, peu importe, sous réserve d'un accord concernant un certain nombre de principes, valeurs et objectifs, notamment les ODD – pour construire une offre de produits et services financiers efficaces. Il y a par exemple



probablement des enjeux en matière d'assurance auxquels nous sommes loin d'avoir répondu. On continue d'associer la microfinance au crédit, alors qu'il reste beaucoup à faire sur l'assurance et l'épargne, et les nouvelles technologies permettent d'imaginer des solutions innovantes pour des publics encore méconnus par ces nouveaux acteurs. Les OSI doivent également endosser un rôle de catalyseur. Certaines, comme ADA ou le Gret, possèdent des compétences techniques dans différents domaines et sont en mesure de créer des partenariats solides avec des institutions financières afin de développer une offre de services adaptée et répondre avec le plus grand soin aux besoins d'autonomie des populations. Enfin, avec la croissance démographique de certaines régions, comme le Sahel, les besoins en matière d'inclusion financière sont en augmentation. Cette mission doit s'opérer de telle sorte qu'elle ait le plus de répercussions possibles sur l'autonomie des populations ciblées.

**François DOLIGEZ, Iram.** *J'ai des réserves sur la façon dont le référentiel de l'aide publique au développement va servir de cadre d'alignement ou d'harmonisation. C'est un cadre qui aura difficilement les effets escomptés. On ne connaît pas la façon dont le nouveau multilatéralisme va se développer dans les années à venir, mais on peut imaginer que ce cadre, fédérateur, devienne de moins en moins unificateur des pratiques d'aide internationale, notamment concernant le financement (par exemple la Chine ou la coopération des pays émergents face au Comité d'aide au développement de l'OCDE). Je partage par ailleurs les constats en matière de diversification du secteur et des besoins : nous ne pouvons plus parler de la microfinance comme d'une fin en soi, et les tier 1, 2 et 3 sont déjà peut-être largement dépassés par les évolutions actuelles. Concernant les nouveaux services, nous avons parlé de l'assurance, mais il faut également mentionner les transferts monétaires, dont l'évolution va dépendre de la place et des modalités que prendra la protection sociale dans les années à venir. Tous deux sont des éléments marquants dans un certain nombre de contextes. Il sera de plus intéressant d'observer la façon dont les acteurs qui travaillent sur les questions de vulnérabilité, en particulier les OSI et les ONG, accompagnent ou non le développement des filets sociaux de protection sociale par les transferts monétaires, souvent numérisés. Pour ce*

qui est du dualisme entre les « grosses » et les « petites » IMF, il existe d'autres expériences, notamment celle des monnaies sociales qui, dans certains cas, se sont articulées avec des mouvements sociaux, comme en Amérique latine. Il s'agit d'initiatives déconnectées de la microfinance qui, face aux besoins exprimés, cherchent à apporter d'autres types d'alternatives en matière de financement. Dans le débat quant à l'avenir des OSI, nous n'avons pas évoqué le couplage entre accompagnement technique et accompagnement financier. C'est un enjeu auquel il nous faut réfléchir dans le cadre de la prospective du Gret. Le plus marquant dans les propos d'aujourd'hui, c'est d'une part le fait que les transactions liées soient quelque chose connu de tous, et d'autre part que l'accompagnement et le conseil soient couplés, peut-être avec un lien de dépendance et une certaine orientation dans l'accompagnement qui peut permettre plus d'efficacité et d'innovation par rapport à des modèles stabilisés ou en développement dans le secteur de la microfinance. Il y aurait une vraie réflexion à mener sur ce type d'articulation.

**Rodolphe CARLIER, Gret.** Quand vous dites « technique », c'est au sens de secteur d'activité de pointe ?

**François DOLIGEZ, Iram.** Je l'entends au sens d'assistance technique. Par exemple, lorsque l'on propose des innovations en matière de finance numérique, si on le fait au sein d'un ensemble de partenaires qui partagent le même système d'information, cela produira un effet levier qui augmentera notre capacité d'innovation, parce que le modèle sera mieux circonscrit que si l'on répondait à une demande d'un partenaire de terrain avec des exigences particulières auxquelles nous devrions nous adapter.

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** Sur des sujets comme la finance numérique, aucune OSI ne se transformera en fournisseur de solutions. L'unique chose que nous pouvons prétendre bien faire, c'est l'assistance à maîtrise d'ouvrage, du fait de notre bonne connaissance de l'IMF, que nous recrutons des gens qui connaissent bien les fournisseurs de solutions et que nous les amenons à dialoguer ensemble pour que ces derniers n'imposent pas leurs choix à l'IMF. Nous ne serons jamais apporteurs de solutions – en tous cas, ce n'est pas recommandable. Un certain nombre d'opé-

rateurs ont par le passé créé leur propre logiciel : or, le jour où ces derniers disparaissent, le système d'information s'écroule. Imposer aux personnes un système sans lien avec leur environnement et leur contexte va à l'encontre de la volonté de s'adapter à leurs besoins.

**François DOLIGEZ, Iram.** Travailler avec des partenaires possédant des systèmes relativement homogènes et standardisés est tout à fait différent que lorsqu'ils ont chacun leur propre façon de faire.

**Miranda BESHARA, CGAP.** Les défis que nous évoquons ne concernent pas seulement les OSI françaises, mais celles du monde entier. Avez-vous constaté, dans votre travail sur le terrain, si certains modèles ou tendances fonctionnent plus que d'autres ? Y a-t-il des leçons à tirer d'autres pays susceptibles d'aider le modèle français à évoluer ?

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** Aux États-Unis, de façon plus ou moins intégrée et séparée, toutes les OSI qui travaillent dans la microfinance ont créé leur fonds d'investissement.

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** Quel scénario le Gret va-t-il choisir ?

**Rodolphe CARLIER, Gret.** Probablement aucun des trois. J'ai l'impression que vous considérez la finance numérique comme une sorte de « rouleau compresseur ». N'imaginez-vous pas qu'il puisse y avoir une remise en cause de ce type de service, pas vraiment adapté aux plus vulnérables ?

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** Peut-être pas aux plus vulnérables, effectivement. Mais aujourd'hui en France, toutes les banques sont en train de se demander comment lutter contre la déferlante de la finance numérique. Ni vous ni moi n'allons plus voir notre banquier à son guichet, et faisons toutes nos opérations sur notre téléphone. C'est un mouvement qui va toucher l'ensemble du secteur financier et pas seulement l'Afrique. C'est une tendance mondiale.

**Romain CRÈS, Geres.** Je n'ai pas encore compris comment, via des outils de finance numérique, les banquiers et les entreprises de téléphonie vont octroyer des crédits agricoles à de petits paysans. Bien que je n'aie plus voir mon

banquier, celui-ci sait toutefois tout ce qu'il y a à savoir sur moi. En revanche, il est nécessaire de rencontrer le petit paysan pour s'assurer qu'il possède vraiment un champ. Je ne sais pas comment cette activité de crédit, qui est quand même le cœur de l'activité génératrice de revenus, va pouvoir se développer avec des outils de finance numérique.

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** Vous ciblez trop votre réflexion sur l'acteur de téléphonie. Dans la chaîne de valeur agricole, c'est de plus en plus l'acheteur qui fera du crédit : il va financer le produit, mais de façon numérique. Il n'aura plus besoin de faire le transfert, et utilisera également le numérique pour acheter les intrants. C'est une intégration numérique de toute la filière. L'acheteur connaît les paysans avec lesquels, dans le meilleur des cas, il a un accord contractuel. Dans des pays comme le Kenya, la filière Coca-Cola est totalement dématérialisée, jusqu'à la vendeuse de bouteilles du village. Ils n'ont plus besoin de faire intervenir le moindre intermédiaire.

**Romain CRÈS, Geres.** La dématérialisation générale de l'économie ne change pas fondamentalement les rapports de force déjà établis. Les acheteurs et collecteurs financent déjà les petits agriculteurs parce qu'il en est de leurs intérêts commerciaux, et qu'ils les connaissent. Le rapport de force va-t-il être modifié avec la banque mobile? L'absence de valeur ajoutée sur certains territoires maintient un important niveau de pauvreté. Le numérique va-t-il permettre aux petits paysans de reprendre les commandes?

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** Non, l'outil numérique est totalement neutre. Si une OSI veut appuyer une filière, elle peut intervenir sur sa chaîne de valeur et introduire ses règles.

**Louis PAUTRIZEL, Gret.** La stratégie du Gret n'est *a priori* pas de se dire que tous les paysans vont entrer dans des chaînes de valeur entièrement monétarisées, avec des acheteurs qui contrôleront tous les flux monétaires. Nous défendons plutôt une agroécologie paysanne, avec des producteurs autonomes dans leurs décisions et leurs finances. Nous avons beaucoup parlé d'autonomie cet après-midi, mais je pose la question du sens donné à ce terme. Dans le secteur agricole, l'autonomie se définit comme la capacité des paysans à s'organiser et à changer les rapports

de force de la société. Si l'autonomie se traduit par une relation plus dépendante vis-à-vis d'acheteurs du secteur financier, alors le sens n'est plus le même. Ce matin, l'un des débats portait sur la forme juridique des IMF : coopératives ou sociétés anonymes ? Dans certains projets agricoles, j'ai observé des paysans créer des groupes d'épargne et de crédit, ou des coopératives de crédit : cela renforce leur autonomie en matière de prise de décision, dans le rapport aux usuriers – le tout avec un réel *empowerment*. À l'inverse, lorsque des sociétés anonymes, des IMF de grande taille arrivent sur le terrain et imposent un produit financier dont n'ont pas besoin les paysans, ceux-ci vont souscrire un crédit pour se le procurer, ce qui ne renforcera pas leur autonomie. Souscrire un crédit en ayant réfléchi à la structuration et à la création de produits, ou en étant la cible d'une grande IMF, n'a pas le même impact en termes d'autonomie économique et décisionnelle.

Par ailleurs, sur la question de l'éducation financière, nous avons élaboré dans différents pays un service de conseil à l'exploitation familiale, avec des outils de gestion gérés par les paysans. Il apparaît que, lorsque ces derniers parviennent à mieux gérer ces outils, ils souscrivent moins de crédits – ce qui n'est pas forcément positif pour les IMF.

**Élodie GOUILLAT, Gret.** L'éducation financière est en effet essentielle dans le processus d'autonomisation des populations : elle a pour objectif d'améliorer les compétences des individus en matière de gestion financière et de leur permettre de comprendre, par exemple, l'importance de l'épargne. L'objectif de ces programmes de formation et de renforcement de capacités est de munir ces personnes de connaissances et d'outils pour qu'elles soient en mesure de prendre des décisions financières avisées. Quand on mène des études de faisabilité ou de marché sur le terrain, le crédit apparaît spontanément auprès des enquêtés – qui sont généralement des clients ou futurs clients d'IMF – comme la réponse à l'ensemble de leurs problèmes. L'éducation financière permet souvent aux bénéficiaires de réaliser que l'épargne est aussi importante que le crédit.

**Guillaume LÉPOUTRE, Gret.** L'éducation financière est fondamentale dans le secteur, notamment si on se dirige vers un scénario où les IMF du tier 1 cibleront les plus vulnérables. Se pose alors la question de savoir comment nous allons pousser

ces grosses IMF à aller vers ces derniers. Et, si elles le font naturellement, comment faire en sorte que cela continue? De plus, je ne suis pas certain que les tier 1 accordent de l'importance à l'éducation financière de leurs clients.

COMMENTAIRES ///

— **Nedjma BENNEGOUCH, SOS Faim Luxembourg.**

*Je rejoins ce que vous avez dit. À SOS Faim, nous ne parlons pas d'éducation financière mais d'appui à la réflexion stratégique des acteurs, qui va au-delà de l'éducation. Cela comprend la compréhension de leurs propres besoins de crédit, des partenaires financiers et du marché, de la capacité à négocier, mais également la participation à la réflexion sur les politiques publiques.*

*Nous nous sommes rendu compte que, dans les débats sur les politiques agricoles, dans lesquelles la question du financement public et privé est centrale, la parole des principaux concernés, à savoir les paysans, est complètement marginalisée. Ils ne sont pas audibles parce qu'ils ne sont pas préparés, et cela donne beaucoup plus de place à la voix des institutions financières, des experts internationaux, de l'État. Nous essayons de renforcer la capacité de ces acteurs agricoles à comprendre les mécanismes au niveau national afin que leur voix concernant les décisions politiques portant sur les financements publics et privés, et les conditions d'accès aux financements privés, puisse être entendue. La question de l'autonomie et de l'émancipation est centrale. En tant qu'ONG, nous avons senti un tel déséquilibre entre l'offre et la demande, même s'il y a du côté de l'offre de réels besoins en matière de renforcement, notamment pour le financement agricole, que nous mettons aujourd'hui nos moyens plutôt du côté de la demande. En renforçant celle-ci, nous répondons également aux préoccupations de l'offre car les IMF ainsi que les banques ont besoin de clients responsables.*

— **Philippe GUICHANDUT, Fondation Grameen Crédit Agricole.**

*Le numérique est un outil auquel nous allons devoir nous adapter, mais qui ne résout pas les problèmes de développement sur lesquels les OSI se positionnent traditionnellement. Il est évident que la culture des fintech n'a rien à voir avec l'approche qui consiste à travailler avec de petits paysans.*

— **Rodolphe CARLIER, Gret.** *Une IMF de type SA ne paiera pas une OSI pour mener auprès de ses clients un travail*

*d'éducation financière : une mutuelle, si. Celle-ci, dont la vocation sociale est a priori importante, pourrait en effet internaliser ce type de service.*

**Christian BARON, ADA.** Je ne suis pas sûr que ça soit une question de statut ou de forme juridique. Il y a une dimension d'inscription dans une mission sociale, mais aussi un intérêt bien compris à le faire. Des clients usant au mieux des services vont en utiliser une gamme plus large. Aujourd'hui, nous continuons d'avoir des modèles économiques fondés sur le crédit, alors que cela ne rapporte pas beaucoup aux banques françaises, qui pratiquent des taux de 1 à 2 %. Elles font par ailleurs des affaires sur de l'épargne et du transfert. La volonté d'une IMF à proposer de l'éducation financière auprès de ses clients, qu'elle soit une société privée ou une mutuelle, n'a pas à voir avec sa forme juridique, sinon avec son ancrage stratégique.

////// COMMENTAIRES ////

— **Romain CRÈS, Geres.** *Il y a tout de même une vision à défendre : on peut être une IMF et avoir une mission sociale. L'entrepreneuriat social et solidaire est peut-être un champ qui répond à ce genre de situation. Les entreprises devraient se donner comme priorité de s'occuper de leurs clients potentiels, mais la réalité montre que la politique du court terme privilégie généralement les chiffres, la quantité plutôt que la qualité.*

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** On en revient à la question que j'ai posée ce matin à EDM : qui paie votre patience ? Je suis admirative d'EDM qui parvient à mobiliser facilement des subventions. À l'échelle mondiale, la tendance au *blended funding*<sup>9</sup> est partout : les bailleurs qui octroyaient des subventions, comme l'Union européenne, ont aujourd'hui tendance à passer par des prêts concessionnels, commerciaux et de l'*equity*. Les subventions ne représentent plus qu'une infime partie des financements et peuvent éventuellement accompagner la progression d'endettement de la structure. Mais quelle OSI est prête à emprunter pour faire de l'éducation financière ? Existe-t-il une OSI en mesure de trouver un bailleur acceptant de lui prêter de l'argent dans ce but ? Quel conseil d'administration acceptera de s'endetter pour son objet social ? Soyons clairs : même les plus engagés des bailleurs demanderont à voir votre plan d'affaires. Si vous leur répondez que la

<sup>9</sup>. Voir glossaire à « *blended finance* » p. 10.

**pérennité n'est pas votre problème immédiat et que vous y repenserez dans cinq, dix ou trente ans, je doute que vous receviez quoi que ce soit.**

**Carole SULSKI, EDM.** Nous faisons le pari d'intégrer dans notre modèle économique des services non financiers, tels que l'éducation financière ou les formations sanitaires, environnementales, sociales et agricoles. Ces services sont gratuits. Notre taux d'intérêt fait partie des plus bas du marché sur lequel nous opérons. Nous atteignons de plus l'équilibre financier en peu de temps : cinq années en Asie, et sept pour une IMF au Togo. Nous nous donnons pour mission de prouver aux autres praticiens que le défi de la mission sociale et financière est relevable dans un temps acceptable. Ce serait une très bonne chose que toutes les IMF du tier 1 intègrent dans leurs modèles économiques des services non financiers. Les institutions financièrement solides sont en mesure de proposer bien d'autres services que le crédit – encore faut-il qu'elles le veuillent. Dans les pays en développement comme dans les pays développés, la nouvelle façon de faire du *social business* consiste à posséder un modèle économique intégrant des populations vulnérables et une offre de service adaptée. Il y a toutefois une incompréhension : on cible bien la pérennité financière, mais lorsque l'on opère des choix majeurs, on donne toujours la priorité aux bénéficiaires. C'est ce qui fait la différence, et nos décisions sont parfois difficiles à prendre.

**François DOLIGEZ, Iram.** Dans le secteur de la microfinance, il y a eu, au niveau des institutions financières, un débat concernant la « microfinance plus<sup>10</sup> », qui a pour objectif d'accompagner les clients avec des services non financiers. Ce qui a réussi, ce sont les modèles économiques à la « Robin des bois », proposant des secteurs d'activité très rentables pour pouvoir recycler et soutenir des agences rurales éloignées. Dans un secteur de plus en plus concurrentiel, ces modèles deviennent toutefois très difficiles à tenir. Notre réflexion doit aussi questionner la place des politiques publiques et l'accompagnement qu'elles peuvent faire pour le renforcement de ces capacités.

**Luc ARNAUD, Gret.** Nous n'avons pas vraiment évoqué les différences entre territoires urbains et ruraux. Or, ces territoires montrent des différences assez fondamentales dans la perception et la conception de la finance inclusive. Je me souviens d'Inter Aide à Madagascar, prenant par la main

10. Services proposés par une IMF – en marge des produits financiers – relevant du domaine de la santé, de l'éducation, de l'énergie ou de l'environnement, et conçus pour renforcer l'impact sur les communautés locales, accroître la satisfaction des clients ou encourager davantage de personnes à devenir clientes ou à le rester.



des habitants des quartiers défavorisés et les emmenant à la BOA<sup>11</sup>, très intéressée par ces nouveaux clients, avec l'idée que grâce à cela ils allaient s'émanciper et développer des activités économiques. Il existe des territoires désertifiés dans lesquels il n'y a rien : le Gret intervient dans des déserts, géographiques comme financiers, et cela n'a pas été pris en compte dans notre réflexion. De la même façon, faire de la banque mobile en ville est plus simple qu'en zone rurale : le réseau fonctionne, et il y a l'électricité pour recharger le téléphone.

**Rodolphe CARLIER, Gret.** À Port-au-Prince en Haïti, les banques ont créé leurs IMF. Celles-ci ne desservent toutefois pas les clientèles très défavorisées et ne vont pas dans les quartiers, dans lesquels elles n'ont d'ailleurs jamais ouvert la moindre agence. Si la personne vivant dans un bidonville ou un quartier défavorisé ne fait pas la démarche d'aller elle-même à l'agence, alors elle ne bénéficiera jamais de ses services. Les banques ne touchent toujours pas les plus défavorisés, y compris en ville !

— **Luc ARNAUD, Gret.** *Les ONG ont justement un rôle à jouer dans l'accompagnement social. Sortir du quartier, entrer dans une banque, c'est impressionnant. Permettre à ces personnes de s'y rendre fait aussi partie de notre rôle.*

**Renée CHAO BEROFF, Pamiga.** Et vous, au Gret, qu'allez-vous faire ?

**Rodolphe CARLIER, Gret.** J'ai trouvé réconfortante la manière dont la microfinance est pensée et conçue par les intervenants ici présents : non plus comme un objet en soi. Pour nous, c'est plutôt une évolution flatteuse et avantageuse. Notre caractère multisectoriel – on fait de l'énergie, de l'habitat, de l'agriculture – fait que nous avons encore beaucoup à faire en matière de microfinance, peut-être encore plus qu'auparavant. Peut-être même que celle-ci ne sera plus une thématique dédiée, mais quelque chose que l'on retrouvera dans l'ensemble de nos activités. Historiquement, nous sommes d'abord et avant tout un opérateur de terrain travaillant à la création et au développement d'IMF. Il est évident qu'à terme, nous occuperons de plus en plus une position d'appui et de partenariat avec celles-ci, comme c'est déjà le cas en Afrique subsaharienne, et cesserons notre quête du *greenfield*<sup>12</sup>, qui n'est plus financée. ■■

11. Bank of Africa.

12. Création et développement d'institutions de microfinance entièrement nouvelles.

# Synthèse des échanges

—

# François ENTEN,

Gret, responsable de la cellule  
d'animation scientifique

Nous avons imaginé une hybridation des trois scénarios, qui se sont recomposés au gré de nos échanges, avec la possibilité qu'il en existe un quatrième.

Il faut, en premier lieu, tenir compte d'une grande évolution, qui est l'entrée et la structuration des politiques des ODD, qui participent à un changement de paradigme et pourraient inciter à construire des partenariats entre le secteur privé, les ONG, les politiques publiques et les bailleurs. Cela dit, la finance inclusive n'offrirait *a priori* qu'une entrée assez réduite du fait des volumes générés, toujours très inférieurs à ceux des banques traditionnelles. Il existe toutefois toute une dimension expérimentale, qui pourrait résoudre le problème du changement d'échelle – les OSI pourraient démontrer la capacité d'un financement inclusif pour avancer sur l'atteinte des ODD.

Nous avons également évoqué la rapide mutation des différentes familles d'IMF, avec l'imposition du modèle du tier 1 en SA, avec le risque de ne pas couvrir les plus fragiles, tandis que les tier 3 resteraient résilientes, avec des coûts très modérés et des relations de proximité avec les clients – c'est l'exemple des caisses villageoises. Les IMF de taille intermédiaire (« tier 1 moins » et « tier 2 plus ») auraient en revanche du mal à survivre en termes institutionnel et économique, et n'entreprendraient plus de relations avec les OSI. Elles pourraient donc soit disparaître, soit fusionner pour former des tier 1.

**Il faut tenir compte d'une grande évolution, qui est l'entrée et la structuration des politiques des ODD, qui peuvent inciter à construire des partenariats entre secteur privé, ONG, politiques publiques et bailleurs.**

Nous sommes en outre revenus sur la question de l'évolution de la finance numérique, en la « dédiablement ». Incontournable, sans être une fin en soi, elle permettrait de faire évoluer le secteur et de faciliter l'atteinte des ODD, de couvrir les populations rurales et d'ouvrir à de nouvelles solutions de services, en complément d'autres modèles.

Le contexte est marqué par une compétition attirant de nouveaux acteurs, tels que les opérateurs de téléphonie, qui maintiennent et renforcent leur logique de marché tout en ayant de fortes capacités d'investissement. Ils peuvent potentiellement occuper une position dominante dans les services financiers numériques, sans nécessairement apporter une qualité et une proximité de service. L'inclusion financière (élargissement de l'accès aux services bancaires) ne signifiera pas nécessairement finance inclusive (autonomisation des clients). Les OSI, par leur proximité avec les besoins réels, ont un rôle à jouer dans l'équilibre des rapports de force au service des populations vulnérables.

Cela nous amène à souligner une fois encore les risques d'exclusion des plus vulnérables, avec un exemple très concret, le *pay-as-you-go* : cité comme un outil de finance numérique innovant, 30 % des plus pauvres n'ont pourtant toujours pas accès à l'énergie. Un autre élément à prendre en compte est la possible perte d'autonomie des paysans dans leur capacité de choix économiques, incités par les IMF, à travers leurs produits financiers, à s'orienter vers des filières agricoles considérées comme plus rentables que d'autres.

Avec comme point fort leur proximité avec la clientèle, les OSI ont la capacité de mener une mission d'intermédiation entre, par exemple, les organisations paysannes et les organisations financières.

Avec un scénario tel que nous avons commencé à l'esquisser, les OSI occuperaient une position privilégiée pour faciliter des approches intégrées (dites transversales) d'appui au développement sectoriel, en faisant le lien entre finance d'un côté, et développement de l'agroécologie et de l'énergie de l'autre. Elles auraient également l'opportunité d'investir de nouveaux segments de clientèle tels que les PME, et d'inventer des modes d'intervention dans les zones en crise.

Avec comme point fort leur proximité avec le client, les OSI ont la capacité de mener une mission d'intermédiation entre, par exemple, les organisations paysannes et les organisations financières, avec un rôle particulier d'appui

à la maîtrise d'ouvrage. Les OSI ont également la capacité de conduire, produire et diffuser des analyses et diagnostics des environnements dans lesquels elles interviennent, qui permettent de renforcer, par l'éducation financière, l'appui au choix de stratégies financières, le conseil à l'exploitation familiale ainsi que la réflexion sur les politiques publiques et les capacités de gestion financière des clients. Tout cela dans une mission d'accompagnement à l'autonomie et à l'émancipation des clients, que nous aidons également à construire des plaidoyers. Avec toutes ces questions sur l'éducation émerge celle, très cynique, de savoir qui va financer ce type d'activités.

Enfin, nous avons évoqué l'expertise au sens large du terme, avec une capacité à conduire dans nos approches financières des couplages entre technique et financier, entre expertise numérique et expertise sectorielle, le tout dans un ensemble plus large que nous pourrions nommer « la capacité à gérer les expertises ». La capacité de tester les produits innovants, tels que le *warrantage*, a également été mentionnée. C'est là une dernière mission d'expertise, voire de portage, d'innovation. Il s'agit finalement de missions assez classiques, que les OSI portent déjà. ■■

# Clôture

# Élodie GOUILLAT,

Gret, responsable de projets Finance inclusive

Il est désormais temps de conclure cette journée d'échanges et de débats et de vous adresser un grand merci pour votre participation active. On repart avec des éléments constructifs. C'était une première édition qui avait pour objectif à la fois de créer un moment de prise de recul et d'échanges entre pairs sur les enjeux majeurs des secteurs de la microfinance et de la finance inclusive aujourd'hui, et d'enrichir au sein du Gret notre réflexion/démarche d'introspection grâce à l'intelligence collective. Merci à tous pour votre participation. ■■





# Consensus et controverses sur l'avenir de la finance inclusive

## Questions du sondage

THÈMES	ITEMS	ASSERTIONS
CONTEXTE GLOBAL	Concentration	Les petites IMF sont amenées à disparaître au profit d'une concentration du secteur.
	Modèle économique	La convergence des modèles bancaire et microfinancier a une incidence sur la nature des interventions des ONG et participe <i>in fine</i> à l'exclusion des plus pauvres.
	Mutualisme	Le modèle mutualiste en microfinance est amené à disparaître.
FINANCEMENT	Tier 1	Les financements publics vont se concentrer, sous forme de refinancement, auprès des IMF tier 1.
	Pays fragiles	Les subventions publiques pour l'appui à l'inclusion financière vont se concentrer sur les zones de crise.
	Fonds d'investissement	La création de nouvelles IMF par les ONG passe par la création de leur propre fonds d'investissement.

.../...

THÈMES	ITEMS	ASSERTIONS
ACCÈS POUR TOUS	Surendettement	Le surendettement des ménages est un risque de fragilisation de la microfinance et de sa mission sociale.
	Standardisation	Plus les IMF « grossissent », plus la modélisation des produits se sophistique, au détriment de l'inclusion financière des plus vulnérables.
	Transition écologique	La microfinance sera un outil essentiel pour le financement de la transition écologique (agroécologique, <i>greenfinance</i> – finance verte).
INNOVATION ET SPÉCIALISATION	ONG généralistes	Les compétences et expertises ciblées répondent mieux aux besoins des institutions financières actuelles que des appuis généralistes.
	Numérique	Les services financiers numériques constituent un levier indispensable à l'expansion de l'inclusion financière.
	Légitimité	Pour les IMF tier 1, les ONG ne sont légitimes que pour l'assistance à la mise en place du suivi des performances sociales.
	Mutualisation ONG	Pour rester sur le secteur, les ONG se regrouperont par la mise en commun de leurs compétences.

# Liste des participants

NOM	ORGANISME	FONCTION
ARNAUD Luc	Gret	Représentant Madagascar
BARON Christian	ADA	Directeur des opérations
BENNEGOUCH Nedjma	SOS Faim Luxembourg	Responsable du service Appui partenaires
BESHARA Miranda	CGAP	Éditrice Portail FinDev arabe
BROSSE Clémence	Gret	Chargée d'appui, département Aler <sup>1</sup>
BRUYERON Olivier	Gret	Directeur général
CARLIER Rodolphe	Gret	Adjoint du département Aler et responsable de projets Finance inclusive
CHAO BEROFF Renée	Pamiga	Directrice
CORRE-THAURY Delphine	EDM	Chargée d'appui à la gestion de la performance sociale
COUSIN Agathe	Gret	Responsable des partenariats privés et coordinatrice du fonds de dotation FIND <sup>2</sup>
CRÈS Romain	Geres	Responsable microfinance

.../...

1. Agriculture, alimentation et économie rurale.

2. Fonds de dotation du Gret dédié à l'innovation.

NOM	ORGANISME	FONCTION
DARLU Juliette	Gret	Responsable de projets Énergies/climat
DOLIGEZ François	Iram	Responsable du programme Acteurs, politiques publiques et évaluation
ENTEN François	Gret	Responsable de la cellule d'animation scientifique
FERRER Maud	Gret	Responsable de projets Énergies/climat
FORGET Marie	EDM	Responsable de Méthodologie microfinance sociale
GACHES Pierre	Sidi	Chargé d'investissements senior
GIZON Adrien	Adie	Chef de projet international
GOUILLAT Élodie	Gret	Responsable de projets Finance inclusive
GUICHANDUT Philippe	Fondation Grameen Crédit Agricole	Directeur Développement de la finance inclusive
LAPENU Cécile	Cerise	Directrice
LEPOUTRE Guillaume	Gret	Responsable de projets Finance inclusive
MANSION Aurore	Gret	Responsable du département Aler
MASSE Premila	Gret	Responsable de projets Agriculture
PAUTRIZEL Louis	Gret	Responsable de projets Agriculture
POIRIER-MAGONA Emmanuelle	AFD	Cheffe de projets – division Organisations de la société civile
SCOLA Barbara	CGAP	Spécialiste du secteur financier

NOM	ORGANISME	FONCTION
SULSKI Carole	EDM	Responsable du pôle Microfinance sociale
THAURY Delphine	EDM	Chargée d'appui à la gestion de la performance sociale
THOUILLOT Floriane	Gret	Responsable de projets Agriculture

IMPRIMÉ EN JUILLET 2019  
SUR LES PRESSES DE L'IMPRIMERIE PRIMO  
(FRANCE)

DÉPÔT LÉGAL : AOÛT 2019

# Microfinance : quel rôle pour les organisations de solidarité internationale?

Journée de réflexion et d'échanges  
sur l'évolution du secteur de la finance  
inclusive, 4 février 2019

## CONTRIBUTEURS



Le secteur de la microfinance, qui s'est imposé depuis sa création comme un instrument de lutte contre la pauvreté, a connu en quelques décennies une expansion sans précédent, et fait aujourd'hui intervenir une pluralité d'acteurs : fonds d'investissement, réseaux de paiement, compagnies d'assurance, opérateurs de réseau mobile, etc. Dans ce secteur en pleine mutation, et face à l'essor technologique des pays en développement, les organisations de solidarité internationale (OSI) sont poussées à se renouveler en développant de nouvelles compétences et modalités d'intervention.

Dans cet écosystème changeant, quelles sont les opportunités des OSI et leurs atouts pour continuer à contribuer au développement de la microfinance? Quels sont les tendances et enjeux du financement du secteur et de la finance inclusive? Comment y adapter les modes opératoires des OSI? Comment anticiper les évolutions à venir et s'y adapter? Comment se réinventer, tout en préservant la mission sociale de la microfinance, qui se veut au service de tous, et notamment des plus défavorisés?

Un certain nombre de praticiens se sont efforcés de répondre à ces questions lors d'une journée d'échanges organisée par le Gret. Membres de diverses organisations spécialisées, ils ont mobilisé et partagé leurs expériences et savoir-faire dans le domaine, initiant ainsi un point d'étape dans une réflexion qu'il reste encore à prolonger. ■■

ISSN 2116-3863  
ISBN 978-2-86844-325-0



9 782868 443250