Le *Financial Inclusion Compass* 2021

Sondage de l'e-MFP sur les tendances de l'inclusion financière

Par Sam Mendelson

EUROPEAN MICROFINANCE PLATFORM
NETWORKING WITH THE SOUTH

Table des matières

Introduction 7

Résumé 8

Contexte & méthodologie 11

Personnes sondées 12

Illustration 1 : Localisation des sondés du *Compass* 12
Illustration 2 : Sondés répartis selon la focale géographique du travail 13
Illustration 3 : Sondés répartis selon le type d'organisation 13

Où en sommes-nous ? - Les tendances du *Compass* 14

Classements généraux 14

Illustration 4 : Importance des tendances actuelles - Classement général 14

Réponses réparties selon la focale géographique du travail et le type de sondés 15

Illustration 5 : Les 5 principales tendances par catégorie de sondés 15
Illustration 6 : Comparaison du classement de certaines tendances par type de sondés 16

Les dix principales tendances du *Compass* – Commentaires des sondés 18

1. Renforcement de la résilience des clients 18
2. Augmentation de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des genres 20
3. Développement des innovations numériques (côté client) 21
4. Maintien ou approfondissement de l'action auprès des très pauvres 22
5. Expansion de la transformation numérique (côté institutionnel) 23
6. Innovation dans le développement de produits et dans le financement des utilisateurs finaux 24
7. Développement de la protection des clients 25
8. Construction de la résilience institutionnelle et sectorielle 26
9. Expansion de la mesure de la performance et/ou de l'impact social 27
10. Promotion de la bonne gouvernance 28

Le meilleur des autres tendances : Sélection de commentaires pour les tendances restantes 29

Amélioration de l'environnement réglementaire 29
Développement de données et d'infrastructures au niveau du marché (bureaux de crédit, rapports réglementaires, etc.) 30
Développement de nouveaux canaux de sensibilisation/marketing (par ex., les agents) 30
Développement des services non financiers 31
Soutien au développement des RH et des capacités institutionnelles 31
Développement de l'information au niveau des institutions (notations, rapports d'audit, etc.) 32
Augmentation des nouvelles catégories de prestataires de services financiers (fintechs, prêteurs à la consommation, banques « downscaling ») 32
Augmentation du nombre de nouveaux investisseurs ou canaux de financement 33
Protection de la réputation du secteur 33
Augmentation de la pertinence de la recherche universitaire 34

A l'horizon : Nouveaux domaines cibles en matière d'inclusion financière _ 35

Classements généraux 35

Illustration 7 : Nouveaux domaines cibles- Classement général 35

L'indice NDC 36

Illustration 8 : Scores sélectionnés de l'indice NDC répartis selon le type d'organisation 36

Les trois principaux nouveaux domaines cibles- Commentaires des sondés 37

1. Financement des petites et moyennes entreprises (PME) 37
2. Adaptation au/atténuation du changement climatique 38
3. Finance agricole 38

Le meilleur des autres tendances : Sélection de commentaires sur d'autres nouveaux domaines d'intérêt 40

Éducation financière (y compris l'éducation numérique) 40
Finance verte 40
Services pour les femmes 40
Financement de l'accès à l'éducation 41
Services pour les jeunes 41
Soins de santé 41
Financement pour les réfugiés/populations déplacées 41
Eau, assainissement et hygiène (WASH) 41
Résilience aux catastrophes 42
Logement 42
Services pour les pauvres en milieu urbain 42

Sortir de la crise : La covid-19 et l'avenir de l'inclusion financière 43

Les nouveaux défis - et comment les relever... 43
Évolution des rôles et enseignements tirés 49
Rebâtir en mieux 55

Avant-propos

A l'heure où nous écrivons ces lignes, en juin 2021, le monde demeure la proie du coronavirus. Et si dans les pays développés, une lumière luit au bout du tunnel, il est facile d'oublier que dans la plupart des pays à faibles revenus ou intermédiaires, où le secteur de l'inclusion financière fournit des services essentiels aux clients, ménages et entreprises vulnérables, la crise est loin d'être résolue. L'incertitude généralisée plane toujours quant à la manière de surmonter les défis de l'année écoulée et de s'engager vers un avenir prospère et positif. C'est parce qu'elle peut éclairer le chemin que la série *Financial Inclusion Compass* s'avère si précieuse.

Lorsque nous avons lancé la série en 2018, c'était pour tirer parti de la position unique de la plateforme européenne de la microfinance en sa qualité de réseau de membres acteurs travaillant dans toutes les régions et dans tous les domaines d'intérêt et prendre le « pouls » du secteur, de sonder les personnes sur ce qu'elles considèrent être les tendances actuelles, les futurs domaines d'intérêt et les grands défis à venir. Nul n'aurait pu prévoir qu'à la quatrième édition du *Compass*, ces défis se fussent radicalement élargis.

L'année dernière, nous avons produit une édition spéciale Covid-19 du *Compass* et s'il est impossible d'ignorer les questions relatives à l'impact de la covid sur le secteur, nous savons aussi que nous ne devons pas nous concentrer sur l'urgent au détriment de l'important. Nous devons continuer à tourner notre regard vers l'horizon. C'est exactement ce que fait ce *Financial Inclusion Compass 2021,* une publication remarquable rendue possible uniquement parce que tant de personnes interrogées ont pris le temps de participer et de fournir des informations aussi complètes et riches. Je tiens à toutes les remercier.

Je tiens également à remercier l'équipe de l'e-MFP - Camille Dassy, Gabriela Erice, Daniel Rozas, Joana Silva Afonso et Niamh Watters - qui a soutenu le chef de projet Sam Mendelson dans la tâche complexe et ardue de rassembler les dizaines de milliers de mots des contributions des sondés dans le présent document.

Nous espérons que vous trouverez ce *Compass* intéressant et utile.

Christoph Pausch
Secrétaire exécutif
Plateforme européenne de la microfinance

Introduction

« On ne peut comprendre la vie qu'en regardant le chemin parcouru mais il n'y a de vie que devant soi. »

Kierkegaard

Un touriste se promène sur une plage déserte au coucher du soleil lorsqu'il aperçoit au loin un autochtone. Celui-ci se penche, ramasse des objets et les jette à l'eau, encore et encore. En s'approchant, il voit que l'homme jette des étoiles de mer qui se sont échouées sur la plage. Il lui demande ce qu'il fait.

« Je rejette ces étoiles de mer dans l'océan. C'est marée basse en ce moment et toutes ces étoiles de mer ont été précipitées sur le rivage. Si je ne les rejette pas, elles vont mourir par manque d'oxygène. »

« Je comprends », répond le touriste, « mais il doit y avoir des millions d'étoiles de mer sur cette plage. Vous ne pouvez pas toutes les ramasser. Et c'est sûrement ce qui se passe sur des dizaines de plages tout le long de cette côte. Ne voyez-vous pas que vous ne pouvez rien y changer ? »

L'homme sourit, se penche et ramasse une autre étoile de mer et, en la rejetant à la mer, il réplique : « Mon geste change tout pour celle-là ! »

J'ai toujours aimé cette petite parabole. Il est facile de se sentir impuissant et accablé face à une tâche digne de Sisyphe. Mais portée à une échelle bien supérieure, telle est l'impuissance que les gens du monde entier doivent ressentir en ce moment, découragés par l'immensité de la tâche qui consiste, non seulement, à essayer de contrôler la pandémie, mais aussi, même lorsque cela sera chose faite, à rebâtir après les dégâts qu'elle aura causés - du deuil personnel à la faillite des petites entreprises; de l'appauvrissement des familles et de la privation d'éducation pour les jeunes aux bouleversements macroéconomiques dont il faudra des années pour se redresser.

Au sein de notre secteur, bien qu'il y ait eu une collaboration remarquable l'année dernière pour comprendre les coûts, protéger les institutions, s'assurer que des décennies de bon travail ne soient pas réduites à néant, un fait demeure : des millions de personnes souffrent. Il est impossible de les atteindre toutes. Et cela se passe sûrement dans des dizaines de pays à travers le monde. « *Ne voyez-vous pas que vous ne pouvez rien y changer ?* »

Rédiger le *Compass* est un véritable privilège – une occasion unique de lire les réflexions détaillées, les craintes, les espoirs et les prévisions d'un large éventail d'experts de ce secteur et d'essayer de les présenter dans un format qui éclaire les esprits - sur la situation actuelle du secteur, sur la façon d'aborder les énormes défis d'aujourd'hui et sur le cap à suivre pour rebâtir en mieux. Comment apporter notre pierre à l'édifice ?

Merci à tous les sondés qui ont pris le temps d'écrire les dizaines de milliers de mots qui alimentent une publication qui ne peut en inclure qu'une fraction. Et au nom de mes collègues de l'e-MFP, nous espérons que d'une manière ou d'une autre, les idées contenues dans ce document aideront les prestataires, les décideurs politiques, les fournisseurs d'assistance technique, les chercheurs, les investisseurs et toutes les autres personnes impliquées dans l'inclusion financière à pouvoir affirmer : « *Mon action change tout pour celle ou celui-là* ».

Sam Mendelson
Spécialiste de l'inclusion financière
Plateforme européenne de la microfinance
Juin 2021

Résumé

La covid-19 a bouleversé le secteur de l'inclusion financière, présentant de nouveaux défis immenses aux clients à faibles revenus, aux ménages, aux entreprises, aux fournisseurs, aux bailleurs de fonds et à l'écosystème du secteur dans son ensemble. Plus que jamais, il importe donc de prendre le pouls du secteur et de demander à un large échantillon de parties prenantes dans quelle direction ils voient ces questions de plus en plus complexes évoluer et ce qu'ils aimeraient voir à l'avenir.

Le *Financial Inclusion Compass 2021* est la quatrième édition et, après l'édition spéciale Covid-19 de l'année dernière, le *Compass* revient cette fois à la structure précédente, avec toutefois des questions supplémentaires concernant l'impact de la covid-19 sur le secteur, les défis et les changements de rôle qu'elle a entraînés et la manière de « rebâtir en mieux ». L'enquête comporte deux volets principaux : dans le volet 1, les sondés ont évalué, sur une échelle allant de 1 à 10, une liste de 20 tendances suivant leur importance *actuelle* et jugé une liste de 16 futurs « nouveaux domaines d'intérêt » pour n'en retenir que les cinq plus importants en termes d'importance *future*. Des commentaires facultatifs étaient admis sur chacun d'eux. Le volet 2 comporte trois questions facultatives et ouvertes.

Le sondage a duré trois semaines en mai 2021 et a récolté 125 réponses complètes en provenance de 39 pays. Le spectre des profils sondés inclut, par ordre décroissant, des prestataires de services financiers (PSF), des consultants/fournisseurs de services d'appui, des organisations d'infrastructure, des bailleurs de fonds et des chercheurs. Au classement des principales focales géographiques des activités des sondés, « mondiale » vient en tête, suivie de l'Afrique subsaharienne, l'Asie et l'Amérique latine et centrale.

Tendances

Top cinq des tendances actuelles en matière d'inclusion financière - Tous les sondés

1	2	3	4	5
Renforcement de la résilience des clients	**Augmentation de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des genres**	**Développement des innovations numériques (côté client)**	**Maintien ou approfondissement de l'action auprès des très pauvres**	**Expansion de la transformation numérique (côté institutionnel)**

Le **renforcement de la résilience des clients** et l'**augmentation de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des genres** sont de nouvelles entrées dans la liste cette année et leurs positions élevées dans le classement (et les nombreux commentaires) reflètent à quel point la pandémie a changé les priorités des parties prenantes. Cependant, il existe de nettes différences entre les groupes de sondés : les PSF ne placent le **renforcement de la résilience des clients** qu'en 12e position - peut-être rassurés par la résilience réelle des clients qu'ils côtoient de si près. Ils sont très positifs quant à l'importance de l'**expansion des innovations numériques (côté client)**, reflétant l'effet catalyseur des confinements sur le déploiement des services financiers numériques.

Par ailleurs, les consultants estiment que la **promotion de la bonne gouvernance** est beaucoup plus importante que ne le pensent les autres sondés. Les chercheurs classent le **maintien ou l'approfondissement de l'aide aux très pauvres** à un modeste 15e rang – alors que dans l'ensemble, cette tendance arrive en 4e place. Enfin, les bailleurs de fonds et les organisations d'infrastructure classent l'**amélioration de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des genres à un rang** nettement inférieur (7e place) à celui de l'ensemble des sondés.

Nouveaux domaines cibles

Top cinq des futurs domaines d'intérêt - Tous les sondés

1	2	3	4	5
Financement des PME	**Adaptation au/ atténuation du changement climatique**	**Finance agricole**	**Éducation financière (y compris l'éducation numérique)**	**Finance verte**

Les trois premiers nouveaux domaines cibles sont les mêmes qu'en 2018 et 2019, dernières années pour lesquelles cette section a été incluse mais leur ordre continue d'alterner. On constate une progression dans le classement pour la **finance verte** et un recul pour le **logement** et l'**énergie**. **L'éducation financière (y compris l'éducation numérique**), une nouvelle venue, occupe une position élevée au 4e rang mais les classements généraux sont globalement cohérents avec ceux des années précédentes. Les PSF sont extrêmement positifs quant à l'importance future du **financement des PME** tandis que les consultants et les organismes d'infrastructure le sont beaucoup moins. En revanche, les PSF jugent l'**adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets** beaucoup moins importantes que les autres sondés, notamment les consultants et les bailleurs de fonds. Enfin, les **services pour les jeunes** intéressent fortement les PSF mais pas les chercheurs, qui n'ont attribué aucun point à ce domaine.

Il convient de noter qu'il y a moins de consensus **que la dernière fois**, avec beaucoup plus de domaines d'intérêt regroupés. A en croire la distribution et le ton des commentaires, cela reflète probablement une **complexité, une incertitude et un changement croissants** au sein du secteur de l'inclusion financière, avec davantage de domaines d'intérêt de plus en plus interdépendants et nécessitant, de la part des parties prenantes, des ressources.

Dans la section des réponses qualitatives, les sondés ont soumis plusieurs milliers de mots de commentaires pour chacune des trois dernières questions et leurs contributions sont organisées en plusieurs thématiques dans chaque partie.

Quels sont les défis les plus importants auxquels le secteur de l'inclusion financière est confronté aujourd'hui et que devront faire les parties prenantes pour les relever ?

Un défi se démarque de tous les autres mais il est composé de nombreux éléments. La covid-19 a eu des répercussions sur les flux de trésorerie et les besoins financiers des clients, la liquidité institutionnelle, la réglementation, la résilience et la réputation du secteur, les ressources humaines, etc. - la liste est longue. La plupart des commentaires des personnes interrogées sont liés, d'une manière ou d'une autre, aux défis posés par la pandémie mais tandis que certains sont spécifiques à la crise, d'autres sont des défis sous-jacents et historiques, rendus plus ardus par l'année écoulée. En résumé, ils incluent :

- L'importance durable de l'inclusion financière dans la lutte contre les répercussions sanitaires, financières et économiques de la covid.

- L'inquiétude généralisée quant à l'exacerbation de la pauvreté en raison de la pandémie, avec une incertitude persistante quant à son impact total et des prévisions générales peu encourageantes.
- L'importance croissante de la résilience des clients - et en particulier des femmes - résulte de l'inquiétude suscitée par le fait que la pandémie a eu un impact négatif démesuré sur les femmes et a annulé les progrès réalisés en matière d'autonomisation et d'égalité.
- L'étroite interconnexion entre la résilience au niveau du client, des institutions et du secteur et les boucles de rétroaction qui existent entre eux, y compris la façon dont les efforts pour renforcer la résilience à un niveau peuvent même la miner à un autre.
- Malgré des progrès notables, il reste nécessaire d'améliorer la coordination et les partenariats, notamment entre les prestataires et les gouvernements/régulateurs, qui devront jouer un rôle plus important qu'auparavant.
- La nécessité de gérer l'inévitable multiplication des produits et des canaux numériques, catalysée par la pandémie et la probabilité que de nombreux modèles de prestation sans contact et sans agence se pérennisent - avec les changements associés chez les prestataires, la fermeture d'agences et l'augmentation du personnel travaillant à distance. Cette numérisation relative continue de diviser les sondés, dont beaucoup voient encore le numérique comme une menace pour la mission sociale et, en particulier après la fermeture de la *Smart Campaign*, pour la protection des clients.
- Les personnes interrogées épinglent également de nombreux autres défis, comme la nécessité de tirer les leçons de la covid-19 pour renforcer la résilience des clients face au changement climatique, d'accroître l'accessibilité des logements abordables (et des financements) pour la même raison ou encore l'importance continue de l'éducation financière et de la prise en charge du « maillon manquant ».

Comment votre rôle, à titre individuel ou en tant qu'institution, a-t-il changé depuis le début de la pandémie de la covid-19 ? Quelles leçons en avez-vous tirées (ou votre institution) ?

- Pour beaucoup, il a été très difficile de préserver la valeur et la productivité au cours d'une année de télétravail et de restrictions des déplacements qui a rendu certaines activités d'assistance technique et de recherche difficiles, voire impossibles.
- Toutefois, la nécessité étant la mère de l'invention, des avancées ont également été réalisées, qu'il s'agisse d'événements virtuels attirant de nouveaux participants, de fournisseurs de services d'appui formant des experts locaux ou du sentiment moins tangible d'un objectif commun.
- Cette orientation commune a été visible en de nombreux endroits. La collaboration entre les bailleurs de fonds pour relever les défis communs est saluée et l'espoir est fort de la voir perdurer au-delà de la crise sanitaire.
- Pour de nombreux sondés, de nouveaux rôles ont dû être assumés en matière de défense des intérêts et de lobbying, notamment en raison de l'évolution rapide des réglementations visant à répondre à la crise et à protéger les prestataires et les clients.
- Pour les PSF en particulier, l'année écoulée a imposé des responsabilités nouvelles et délicates, associées à un stress considérable, de l'anxiété et, dans certains cas, du chagrin. Il est important de ne pas oublier le coût humain de la pandémie et les personnes qui ont le plus souffert.
- Pour la plupart, une leçon durable à tirer de cette crise est la valeur de la flexibilité et de l'agilité institutionnelle ; pensez et agissez rapidement - mais assurez-vous que ce qui est fait a de la valeur. Ne confondons pas activité et impact.
- Enfin, les fournisseurs de services d'appui, les organisations d'infrastructure, les bailleurs de fonds et autres doivent relever le défi de rester pertinents dans un secteur qui connaît un afflux de nouveaux entrants, de nouvelles modes en matière d'investissement et, plus que jamais, une crise qui bouleverse partout les priorités et les ressources.

Quels changements (y compris liés aux effets de la pandémie) souhaiteriez-vous voir dans le secteur de l'inclusion financière au cours des prochaines années ? Comment pouvons-nous « rebâtir en mieux » ?

- Réformes des marchés et du partage des données pour accroître la réactivité aux crises futures, y compris par le biais de la réglementation. Le secteur ne peut pas repartir à zéro la prochaine fois qu'il y aura une crise. Il faut pérenniser les acquis de l'année dernière.
- Un recentrage sur le client, en reconnaissant que les répercussions de la pandémie sur les ménages et les entreprises pauvres ne sont pas totalement connues, mais qu'elles seront profondes. L'aide à ces clients sera primordiale.
- Le numérique pourrait bien être, à la fois, une menace et une opportunité mais il faut renforcer les alliances stratégiques avec la fintech, qui doit être considérée comme une partenaire et non comme une adversaire, afin de trouver des équilibres entre les opportunités qu'elle offre et les qualités des modèles traditionnels qui doivent être préservées.
- Il faut continuer à comprendre, au-delà de la crise, que le secteur est intimement lié et interdépendant. Aucune organisation ne fait cavalier seul et les différents groupes de parties prenantes doivent travailler de concert pour atteindre leurs objectifs ultimes communs.
- Enfin, il existe des opportunités, présentées pour la première fois dans l'édition spéciale Covid du *Compass* mais développées ici, pour repenser l'ensemble du système d'inclusion financière : plus axé sur la demande, plus flexible et plus réactif, en revenant aux racines de l'intermédiation financière pour développer un secteur qui fonctionne pour un plus grand nombre de personnes.

Contexte et méthodologie

Le *Financial Inclusion Compass 2021* est le quatrième numéro de la série annuelle, sachant que l'édition 2020 fut une publication distincte - une édition spéciale du *Compass* consacrée à la Covid-19, dont la structure et le contenu furent adaptés à la situation unique des premiers mois de la pandémie. Cette enquête 2021 a largement repris la structure et les questions de la méthodologie mixte des années précédentes, avec un premier volet chiffré obligatoire - divisé en « Tendances » et « Nouveaux domaines cibles » mais les deux volets comportent un espace pour des commentaires qualitatifs facultatifs - et un deuxième volet facultatif, cette fois avec seulement trois questions axées sur les répercussions et les implications de la Covid-19 sur le secteur et son avenir.

Au-delà de l'accent particulier mis sur la pandémie, l'enquête (et la présente publication) continue d'évoluer. Certaines questions ouvertes, comme celles sur le rôle des nouveaux entrants et les listes de souhaits des sondés, n'apparaîtront pas chaque année mais reviendront périodiquement. Afin d'équilibrer l'objectif d'un suivi utile des tendances d'une année sur l'autre tout en veillant à ce qu'elles soient aussi pertinentes que possible dans un contexte changeant, d'autres modifications ont été apportées cette année. Les tendances et les nouveaux domaines cibles qui présentaient manifestement un faible intérêt pour les sondés ont été retirés de la liste et plusieurs nouveaux domaines ont été ajoutés sur la base des commentaires des sondés et des échanges avec les principales parties prenantes du secteur.

Comme précédemment, les sondés devaient fournir toutes leurs coordonnées personnelles et celles de leur organisation mais ils pouvaient demander que leurs réponses soient rendues anonymes avant publication.

Enfin, le sondage, mené durant trois semaines en mai 2021, était disponible en anglais, en espagnol et en français.

Personnes sondées

Le sondage a permis de récolter 125 réponses *complètes*, en provenance de 39 pays. Au classement des pays selon le **lieu d'implantation des sondés**, les quinze premiers sont les États-Unis, l'Allemagne, la France, le Nigéria, le Luxembourg, l'Ethiopie, les Pays-Bas, la Belgique, l'Inde, la Suisse, le Royaume-Uni, Madagascar, le Bangladesh, l'Italie et le Bénin. L'illustration 1 montre une carte de tous les lieux d'implantation des sondés.

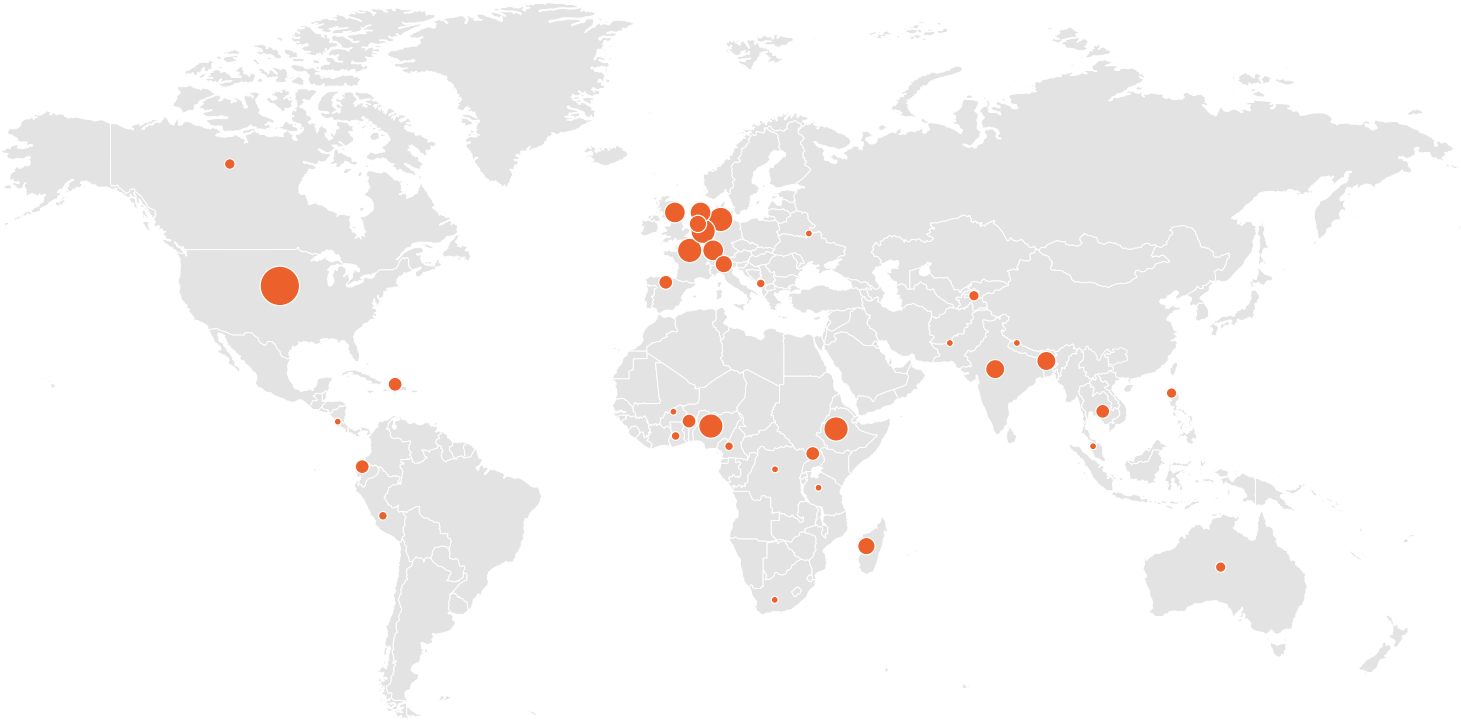


Illustration 1

Lieu d'implantation des sondés

Il a été demandé aux sondés d'indiquer la principale focale géographique de leur travail. La répartition des sondés selon ce critère est présentée à l'illustration 2 et montre une augmentation du nombre de sondés indiquant une « focale mondiale », une présence croissante de l'Afrique subsaharienne et une représentation plus faible de l'Amérique latine que les années précédentes.

Il a également été demandé aux sondés d'indiquer le type d'organisation pour laquelle ils travaillent, à la fois dans une catégorie générale (PSF, bailleur de fonds, etc.) puis dans des sous-listes (banque de microfinance, cercle de réflexion, gestionnaire de VIM, etc.). Le terme « organisation d'infrastructure », peu usité, désigne ici des associations locales ou régionales, des réseaux, des régulateurs, des bureaux de crédit ou des organisations supranationales.

La répartition des sondés par type d'organisation est présentée à l'illustration 3. On constate une augmentation de la représentation des prestataires de services financiers et des chercheurs par rapport aux années précédentes et un léger recul de la présence des consultants et des prestataires de services d'appui.

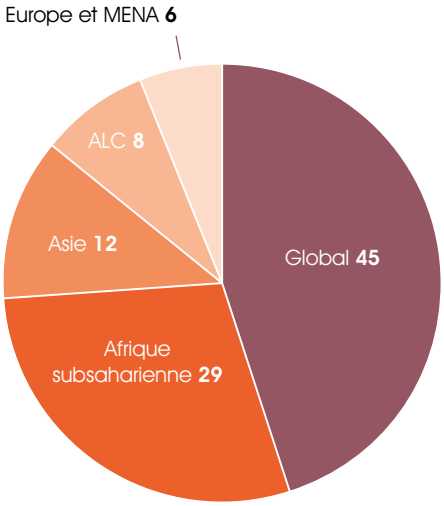


Illustration 2

Focale géographique du travail des sondés (%)

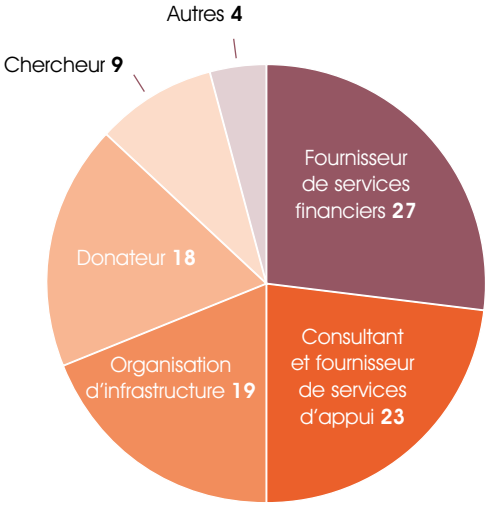


Illustration 3

Type d'organisation des sondés (%)

Où en sommes-nous ?
Les tendances du *Compass*

Donnez aux tendances suivantes en matière d'inclusion financière une note entre 1 et 10 correspondant à leur importance aujourd'hui

« Suivez les lignes de force, pas les gros titres. »

Bill Clinton

Illustration 4

Importance des tendances actuelles - Classement général

Rang	Tendance[1]	Score	2019
1	Renforcement de la résilience des clients	7,95	NOUVEAU
2	Augmentation de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des genres	7,78	NOUVEAU
3	Développement des innovations numériques (côté client)	7,77	3
4	Maintien ou approfondissement de l'action auprès des très pauvres	7,77	8
5	Expansion de la transformation numérique (côté institutionnel)	7,72	1
6	Innovation dans le développement des produits et le financement pour les utilisateurs finaux	7,57	9
7	Développement de la protection des clients	7,53	2
8	Construction de la résilience institutionnelle et sectorielle	7,49	NOUVEAU
9	Expansion de la mesure de la performance sociale et/ou de l'impact	7,35	5
10	Promotion de la bonne gouvernance	7,17	7
11	Amélioration de l'environnement réglementaire	7,04	4
12	Développement de données et d'infrastructures au niveau du marché (bureaux de crédit, rapports réglementaires, etc.)	6,92	12
13	Développement de nouveaux canaux de sensibilisation/ marketing (par exemple, les agents)	6,79	15
14	Développement des services non financiers	6,65	14
15	Soutien au développement des RH et des capacités institutionnelles	6,57	10
16	Développement de l'information au niveau des institutions (notations, rapports d'audit, etc.)	6,56	16
17	Augmentation des nouvelles catégories de prestataires de services financiers (fintechs, prêteurs à la consommation, banques « downscaling »)	6,49	6
18	Augmentation du nombre de nouveaux investisseurs ou canaux de financement	6,46	18
19	Protection de la réputation du secteur	6,18	13
20	Augmentation de la pertinence de la recherche universitaire	6,04	19

1 Sur la base des commentaires des sondés et de l'évolution du contexte, certains intitulés de tendance ont été modifiés cette année afin de refléter la positivité d'une tendance et sa nature axée sur le processus - et certaines tendances qui avaient auparavant généré de faibles scores et un manque de commentaires ont été remplacées par de nouveaux entrants. Deux d'entre-eux sont les deux premiers de l'illustration 4.

Réponses réparties selon la focale géographique du travail et le type de sondés

Comme toujours, les évaluations des sondés quant à l'importance des tendances varient considérablement en fonction de la focale géographique de leur travail et du rôle qu'eux-mêmes ou leur organisation jouent dans l'inclusion financière. L'illustration 5 pointe les 5 principales tendances parmi les trois plus grands groupes de sondés, réparties par type de sondés et par focale géographique de leur travail.

Illustration 5

Les 5 principales tendances par catégorie de sondés

Prestataires de services financiers

1	Développement des innovations numériques (côté client)
2	Maintien ou approfondissement de l'action auprès des très pauvres
3	Expansion de la transformation numérique (côté institutionnel)
4	Augmentation de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des genres
5	Innovation dans le développement des produits et le financement pour les utilisateurs finaux

Organisations d'infrastructure

1	Renforcement de la résilience des clients
2	Maintien ou approfondissement de l'action auprès des très pauvres
3	Construction de la résilience institutionnelle et sectorielle
4	Développement des innovations numériques (côté client)
5	Innovation dans le développement des produits et le financement pour les utilisateurs finaux

Consultants et fournisseurs de services d'appui

1	Augmentation de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des genres
2	Maintien ou approfondissement de l'action auprès des très pauvres
3	Promotion de la bonne gouvernance
4	Renforcement de la résilience des clients
5	Expansion de la transformation numérique (côté institutionnel)

Global

1	Renforcement de la résilience des clients
2	Développement des innovations numériques (côté client)
3	Construction de la résilience institutionnelle et sectorielle
4	Développement de la protection des clients
5	Expansion de la transformation numérique (côté institutionnel)

Afrique subsaharienne

1	Augmentation de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des genres
2	Maintien ou approfondissement de l'action auprès des très pauvres
3	Expansion de la transformation numérique (côté institutionnel)
4	Innovation dans le développement des produits et le financement pour les utilisateurs finaux
5	Développement des innovations numériques (côté client)

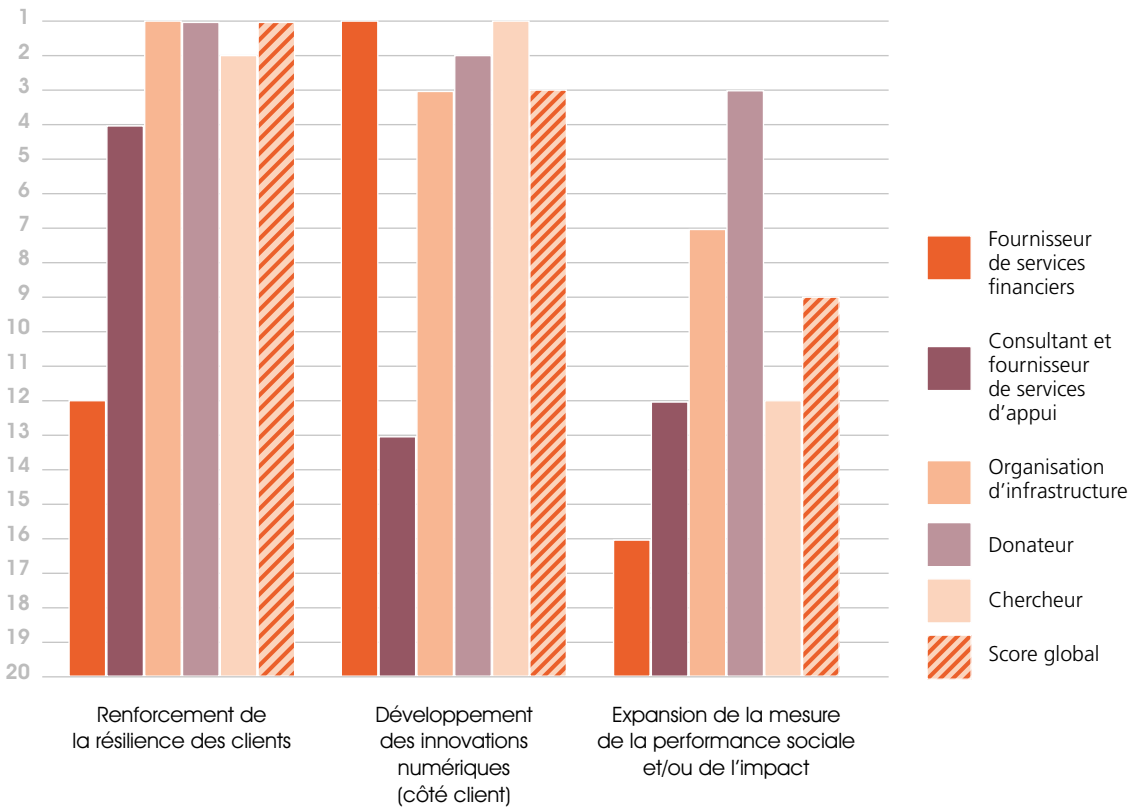
Asie

1	Maintien ou approfondissement de l'action auprès des très pauvres
2	Expansion de la transformation numérique (côté institutionnel)
3	Développement des innovations numériques (côté client)
4	Développement de la protection des clients
5	Amélioration de l'environnement réglementaire

L'illustration 6 montre le classement de trois tendances sélectionnées par les cinq plus grands groupes de sondés, ainsi que le classement général de ces tendances.

Illustration 6

Comparaison du classement de certaines tendances par type de sondés



L'illustration 6 révèle de nettes différences de perception des tendances parmi les groupes de sondés. Les prestataires de services financiers classent le **renforcement de la résilience des clients** à un médiocre 12e rang alors que cette tendance est pointée au 1e rang dans l'ensemble (et au moins au 4e rang par tous les autres groupes de sondés) - ce qui est peut-être surprenant étant donné que les PSF sont généralement les parties prenantes qui côtoient les clients avec le plus de proximité mais il se peut que les spécialistes de terrain soient largement rassurés par la résilience de leurs clients pendant la pandémie, une explication étayée par certains commentaires.

En revanche, les PSF sont extrêmement optimistes quant à l'importance de l'**expansion des innovations numériques (côté client)**, ce qui représente une augmentation considérable par rapport à la dernière édition, où les PSF étaient, en fait, le groupe de sondés attribuant la plus basse note à cette tendance. La pandémie a-t-elle servi à focaliser et à catalyser les perceptions de la valeur des modèles numériques et sans agence ? Les prestataires ont-ils compris les opportunités qu'ils offrent ou se rendent-ils compte qu'ils ne reviendront pas aux modèles à forte intensité de contacts et que l'accélération des services numériques est essentielle à la pérennité de l'entreprise ? La tendance parmi les consultants et les fournisseurs de services d'appui est en baisse par rapport aux enquêtes précédentes (13e position contre 3e dans l'ensemble et en baisse par rapport au 4e rang de 2019) ; ils ne semblent, en l'occurrence, donc pas partager le point de vue des PSF.

Les PSF placent également l'**expansion de la mesure de la performance et/ou de l'impact social** à un piètre 16e rang contre une 9e place pour l'ensemble des sondés. La plupart des commentaires proviennent d'autres groupes de parties prenantes (tels que les bailleurs, qui la classent au 3e rang), qui reconnaissent clairement que les progrès et l'élan dans ce domaine ne doivent pas être perdus à cause des distractions liées à la pandémie et qui souhaitent généralement plus d'efficacité et pas seulement pour la « galerie ». Il est possible que les PSF considèrent cela comme un fardeau croissant avec peu de résultats à la clé - ou que la pandémie ait détourné leur attention et que cela ne soit pas actuellement une priorité.

Il existe plusieurs autres différences intéressantes entre les groupes de sondés :

- Les PSF classent l'**augmentation du nombre de nouveaux investisseurs ou canaux de financement au** 8e rang - contre la 18e position pour l'ensemble des sondés.
- Les consultants ont placé la **promotion de la bonne gouvernance au** 3e rang - contre la 10e position dans l'ensemble.
- Les organisations d'infrastructure et les bailleurs placent tous deux l'**augmentation de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des genres au** 7e rang - contre la 2e position dans l'ensemble.
- Les chercheurs ont placé le **maintien ou l'approfondissement de l'aide aux très pauvres au** 15e rang - contre la 4e position dans l'ensemble.
- Les chercheurs ont placé l'**augmentation dans de nouvelles catégories de fournisseurs de services financiers (fintechs), prêteurs à la consommation, banques « downscaling »)** en 9e place – contre la 17e position au total.

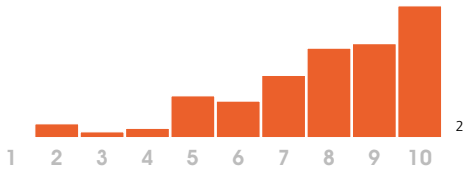
Eu égard à la **focale géographique,** quelques divergences claires s'observent entre les groupes :

- Le **renforcement de la résilience des clients** est prisé (1e rang) par les sondés travaillant au niveau global mais n'arrive seulement qu'à la 10e place pour les sondés travaillant en Afrique subsaharienne ; il arrive en 8e position en Asie et en 6e place pour les sondés opérant en Europe et dans la région MENA.
- Le **développement de la protection des clients** est mal noté dans le groupe, certes restreint, des sondés d'Amérique latine et centrale ; 13e place contre 7e rang dans l'ensemble.
- La **construction de la résilience institutionnelle et sectorielle** occupe une place élevée (3e) parmi les sondés opérant mondialement mais seulement la 13e place en Afrique subsaharienne et la 14e en Europe et dans la région MENA.

- L'**amélioration de l'environnement réglementaire** est très bien notée par les sondés asiatiques (5e position) et très mal cotée par ceux qui travaillent en Amérique latine, en Europe et dans la région MENA.
- Le **développement des services non financiers** occupe le rang le plus élevé pour les sondés d'Europe et de la région MENA, mais dégringole au classement de ceux qui travaillent en Amérique latine (18e), en Afrique subsaharienne (19e) et en Asie (20e).
- La **protection de la réputation du secteur** est jugée beaucoup plus importante (9e) en Afrique subsaharienne que dans tous les autres groupes (19e).

Les dix principales tendances du *Compass* - Commentaires des sondés

1. Renforcement de la résilience des clients



Le « renforcement de la résilience des clients » est une nouvelle tendance, ajoutée pour refléter le contexte actuel : la pandémie a eu un effet dévastateur sur les ménages à faibles revenus, particulièrement sensibles aux ralentissements du commerce et du tourisme, avec des entreprises qui ont été fermées pendant de longues périodes au cours de l'année dernière et vivant dans des pays qui n'ont pas la capacité des pays riches à emprunter ou à émettre des liquidités pour déployer un énorme filet de sécurité financière. Tous ces facteurs ont été clairement décrits dans l'édition 2020 spéciale Covid-19 du *Compass* . Ainsi, bien qu'il s'agisse d'une nouvelle entrée, il n'est pas surprenant que la menace pesant sur la résilience des clients (et donc la nécessité de la renforcer) soit au premier plan des préoccupations des sondés.

Les personnes interrogées avaient beaucoup à dire à ce sujet. Il est clair que la pandémie de la Covid-19 monopolise les débats ; la nécessité de renforcer la résilience est « *particulièrement due aux défis de la Covid-19* », selon Juan Carlos Izaguirre, spécialiste senior du secteur financier dans une organisation mondiale d'infrastructure. La « *capacité de remboursement des clients s'étiole dans plusieurs activités touchées (tourisme, transport, commerce autre que les produits de première nécessité, etc.)* », écrit le directeur général d'une IMF à Madagascar et « *la pandémie a mis en évidence la vulnérabilité des clients confrontés à des conséquences inattendues telles que les confinements* », selon le vice-président d'un organisme mondial de recherche.

La pandémie a été un choc - dans tous les sens du terme - dans tous les pays et tous niveaux de revenus confondus. Mais cette notion de résilience est profondément ancrée dans la vie et les besoins des personnes financièrement exclues ainsi que dans les services et le soutien que le secteur a à offrir. Pour de nombreux sondés, par conséquent (et cela est expliqué plus en détails dans le volet qualitatif ultérieur de ce document), la Covid-19 a constitué un test, non seulement pour les clients et les institutions mais aussi pour le secteur dans son ensemble – il s'est agi d'être à la hauteur de ses nobles prétentions au moment le plus déterminant.

2 Les histogrammes de cette rubrique illustrent la distribution des réponses pour cette tendance, avec en abscisse le score d'importance (1-10) et en ordonnée le nombre de réponses pour chaque score.

Comment les sondés évaluent-ils leurs propres performances en tant que secteur ? Les avis sont mitigés. La pandémie « *a montré qu'il fallait faire davantage pour renforcer la résilience aux chocs* », déclare Mayada El-Zoghbi, directrice générale d'une organisation d'infrastructure basée aux États-Unis. Le renforcement de cette résilience sera « *particulièrement important dans le monde post-pandémique, caractérisé par des micro, petites et moyennes entreprises financièrement exsangues et des agriculteurs particulièrement vulnérables* », écrit Graham Wright, directeur général d'une société de conseil active au niveau mondial.

Mais toutes les personnes interrogées ne baissent pas les bras. Damian von Stauffenberg, fondateur d'une agence de notation basée aux États-Unis, affirme que « *2020 a montré que la résilience des clients est déjà beaucoup plus solide qu'escompté* ». Le représentant d'une organisation d'infrastructure basée en Europe voit une lueur d'espoir dans le ciel actuellement assombri, dans la mesure où le secteur « *accordera une attention particulière à la résilience des clients dans les années à venir car elle est cruciale pour permettre au secteur de traverser la crise pandémique avec succès* ». Et María Yudelka Flores, directrice exécutive d'un PSF en République dominicaine, estime que « *les clients du secteur financier réglementé et non réglementé sont de plus en plus capables de développer des compétences et des atouts pour surmonter les crises... ils deviennent également plus conscients de leurs droits vis-à-vis des prestataires de services financiers* ».

Un thème dominant parmi les réponses relatives à cette tendance est le caractère indissociable de l'urgence immédiate de la crise pandémique et de l'importance à plus long terme du changement climatique et de ses menaces pour les clients. La résilience est nécessaire « *en particulier à la lumière de la pandémie et des effets du changement climatique* » ; « *le changement climatique associé à la Covid signifie que l'on met davantage l'accent sur ce domaine* » et « *y compris la résilience climatique!* » écrivent respectivement les sondés d'une organisation d'infrastructure d'Asie du Sud, d'un bailleur de fonds mondial et d'un chercheur basé en Europe.

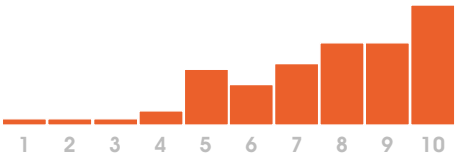
Tout cela, c'est bien beau - mais comment faire ? Les personnes interrogées ont tracé de nombreuses pistes dans la rubrique « Rebâtir en mieux » (cf. page 55) mais dans cette section, plusieurs d'entre elles ont souligné l'importance des services d'appui et des produits financiers autres que le crédit. Nous devons « *laisser les clients développer par eux-mêmes des solutions, puisque l'accès aux groupes d'épargne est plus important que la recherche de nouvelles façons d'être pertinent* », affirme Hugh Allen, administrateur délégué d'une société de conseil privilégiant l'Afrique subsaharienne. L'épargne « *a montré son importance pour la résilience des clients pendant la Covid* », écrit le directeur général d'une organisation d'infrastructure basée en Europe et travaillant à l'échelle mondiale et « *les services d'assurance [ne] sont [pas bien] répandus et [ne] bénéficient pas de la reconnaissance qu'ils méritent* », selon un consultant basé en Europe. En outre, les « *tendances générales à la numérisation* », qui semblent percoler dans tous les sujets envisageables de l'inclusion financière, ne sont pas seulement des vecteurs de résilience mais aussi une « *menace* » pour celle-ci lorsqu'elles ne sont pas accompagnées d'une éducation financière, selon le directeur général d'un fournisseur de services d'appui travaillant dans la région MENA.

S'il y a une seule chose à retenir, c'est que, avec quatre des cinq premières tendances directement axées sur la protection et le soutien des clients vulnérables, un changement par rapport aux éditions précédentes du *Compass*, la pandémie a redonné de l'importance au client en tant que pivot de l'inclusion financière, ce qui est également évident dans la deuxième tendance – « Augmentation de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des genres ».

« Renforcer la résilience des clients est l'objectif ultime de l'écosystème d'inclusion financière ».

Directeur régional pour les migrations et les envois de fonds dans une agence de notation internationale

2. Augmentation de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des genres



Comme le « renforcement de la résilience des clients », il s'agit d'une nouvelle tendance de l'enquête (bien que, les années précédentes, le « financement des femmes » soit inclus dans les nouveaux domaines d'intervention). Elle a été ajoutée comme tendance actuelle cette année en réponse aux évidentes répercussions de la pandémie, notamment sur les femmes, qui risquent d'annuler des années de progrès sur une tendance qui empruntait largement la bonne direction mais dont le renversement inquiète, voire effraie bon nombre de sondés - notamment parce que l'étendue des dégâts demeure une inconnue.

« *Cela revêt une importance fondamentale et permanente* », écrit Jurgen Hammer, directeur général d'une organisation d'infrastructure basée en Europe et travaillant à l'échelle mondiale. La pandémie « *a exacerbé la mise sur la touche des femmes et l'inégalité entre les genres* », déclare le directeur de la mobilisation en réseau d'une organisation mondiale d'infrastructure. L'année écoulée « *a montré que les femmes ont été touchées de manière disproportionnée - et négative - par la pandémie... de nombreuses femmes ne possèdent pas de smartphones ou bénéficient d'un accès très limité, ce qui a entravé la capacité des PSF à les atteindre et à les soutenir pendant cette période* », selon le chercheur d'un cercle de réflexion et d'un réseau basés aux États-Unis.

Malgré la reconnaissance, ces dernières années, de l'écart d'investissement entre les hommes et les femmes et de la nécessité d'investir dans une optique de genre, « les *femmes sont généralement surreprésentées dans les services essentiels (soins de santé, vente au détail, caissières, gardes d'enfants, écoles, etc.) et sont donc beaucoup plus vulnérables à la pandémie* », écrit Noémie Renier, responsable de l'endettement des institutions financières auprès d'un bailleur de fonds mondial, ajoutant que la pandémie « *menace les progrès réalisés en matière d'autonomisation des femmes, accroît potentiellement les inégalités et expose des millions de femmes au risque de pauvreté. Il reste encore beaucoup à faire, en termes d'accès adéquat aux services financiers et non financiers (formation, mentorat et mise en réseau)* ». En d'autres termes, nous devons « *comprendre l'impact de la covid-19 sur l'autonomisation des femmes grâce à l'inclusion financière* » afin de « *réagir en conséquence pour minimiser les répercussions* », affirme Nishant Kumar, administrateur délégué d'une IMF d'Asie du Sud.

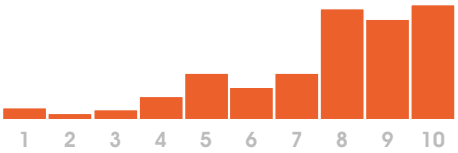
Certains sondés ont cherché à regarder au-delà de l'incidence récente de la pandémie sur l'égalité des femmes, en considérant les variables dans une tendance plus large. Il y a « de *belles avancées dans ce domaine* », écrit P. Satish, directeur exécutif d'une organisation d'infrastructure en Asie du Sud, « *mais l'autonomisation est nécessaire dans [l']espace numérique* ». La situation est « *meilleure dans les IMF [que dans] les banques* », affirme Kassahun Gonfa, chef de la section Gestion de la Performance Sociale (GPS) d'une IMF éthiopienne. La prolifération des initiatives sectorielles et le score élevé attribué à cette tendance sont certainement de bonnes nouvelles - la preuve que, quels que soient les défis à venir, la question est au moins sur le devant de la scène? Comme l'écrit un sondé travaillant auprès d'une organisation d'infrastructure européenne, « *c'est peut-être la Covid, ou le fait que je m'intéresse de plus en plus à ce sujet, mais j'ai l'impression que les femmes et les questions de genre reçoivent beaucoup d'attention ces derniers temps...* ».

Néanmoins, il y a un énorme travail à faire pour regagner les avancées du passé et atténuer l'incidence négative de la Covid. Il y a « *trop de représentants masculins visibles* », affirme un spécialiste de la microfinance d'une fondation espagnole. « *L'approche de genre dans la finance doit également contenir des figures féminines [plus visibles]* ». Il ne faut pas non plus simplement assimiler l'égalité des genres à l'autonomisation des femmes : « *Il est également important d'avoir une vision élargie de l'égalité des genres afin d'inclure les personnes transgenres, non binaires et autres minorités de genre* », observe un spécialiste du secteur financier d'une organisation mondiale d'infrastructure. Et enfin, une mise en garde acerbe de la part d'un évaluateur : « *Dans la plupart des pays, une majorité substantielle des clients des IMF sont des femmes. Pousser la participation des femmes beaucoup plus haut fera plus de mal que de bien* ».

« (C'est) extrêmement nécessaire pour parvenir à un monde plus égalitaire, plus équitable et plus juste. »

Fournisseur de services financiers en Amérique centrale

3. Développement des innovations numériques (côté client)



Sans nul doute le thème dominant des conférences et des recherches, un vecteur d'innovation et un catalyseur pour les nouveaux entrants dans le secteur depuis des années, les services financiers numériques pour les clients occupent la 3e position au classement, comme en 2019. L'accent a cependant changé cette fois-ci, passant de la tension précédemment observée entre une efficacité accrue, un plus grand rayonnement et la fourniture d'une éducation financière d'une part et les craintes concernant les menaces pour la protection des clients d'autre part, à la *continuité des services* - les innovations numériques sont perçues comme une bouée de sauvetage en cas de crise pour les clients en grande difficulté, incapables de poursuivre leurs activités commerciales ou de se rendre dans des agences ou des groupes.

Il ne fait aucun doute que la Covid-19 a considérablement accéléré l'expansion des services financiers numériques. La crise de la Covid leur a donné « *une forte impulsion* », déclare un directeur général basé en Europe. « L'expansion des innovations numériques est une conséquence inévitable de la pandémie et des confinements décrétés pour cause de Covid-19 », affirme un chercheur basé aux États-Unis et elle joue probablement un « *rôle positif ici, les clients se familiarisant avec la technologie et voyant les avantages qu'elle peut offrir (et ouvrant ainsi une fenêtre d'opportunité pour les PSF) »,* selon un spécialiste de la microfinance dans une organisation d'infrastructure européenne.

Et cela va bien au-delà des décaissements et des encaissements pour les porte-monnaie mobiles mais inclut « l'*identification numérique, la blockchain et les monnaies numériques des banques centrales, etc.* », écrit Rod Dubitsky, directeur exécutif d'un réseau basé au Royaume-Uni, et « *l'interface de paiement universelle* », qui a « *changé le système de paiement en Inde* », écrit Nishant Kumar, administrateur délégué d'un PSF en Asie du Sud et qui démontre que « *les innovations numériques privées peuvent s'appuyer beaucoup plus facilement sur l'infrastructure publique car cette dernière est coûteuse à développer et demande du temps et un consensus* ». Cela « *aura des conséquences plus profondes que n'importe quelle autre évolution de la dernière décennie* », ajoute-t-il.

Le progrès numérique doit englober non seulement la conception des produits mais aussi leur *utilisation* - les produits et plateformes numériques sont-ils accessibles et utiles aux clients finaux ? « *Avant de [se concentrer sur] les innovations numériques, il faut probablement se pencher sur la capacité des clients finaux à utiliser les outils numériques... l'inclusion numérique... mais le développement de certaines applications pour mieux gérer les finances de l'entreprise (ou même du ménage) est certainement pertinent* », écrit un prestataire de services d'assistance travaillant en Afrique subsaharienne. Et l'usage doit être *réel* : « *l'expansion des innovations numériques doit s'accompagner de l'expansion de l'adoption du numérique et de la réduction de l'exclusion numérique* », écrit le directeur d'un réseau mondial. Nous devons « *faire en sorte que les clients ruraux puissent participer à cette tendance* », selon Birgit Galemann, directrice d'un prestataire d'assistance technique basé en Allemagne et il y a « *encore des lacunes pour rendre les innovations numériques plus conviviales pour les clients* », écrit le directeur exécutif d'une organisation d'infrastructure travaillant en Asie du Sud.

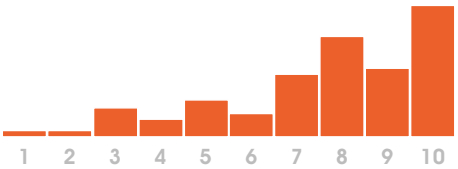
Quelles organisations sont les mieux placées pour relever ce défi ? « Les *IMF doivent jouer un rôle car c'est ce que veulent les clients* », écrit Usman Ahmad Modibbo, un doctorant nigérian, même si « *les banques commerciales sont plus nombreuses à envahir cet espace par le biais de produits bancaires aux intermédiaires* ». Un spécialiste de terrain de la République dominicaine partage cet avis : « *Les banques traditionnelles continuent d'avoir des structures rigides qui ne favorisent pas l'inclusion* », alors que « *la fintech est un moyen de se rapprocher du client et de favoriser l'inclusion financière* ».

Faisant écho au cri d'alarme de la dernière décennie, les sondés ont réitéré l'importance pour les produits numériques destinés aux clients d'être axés sur la demande plutôt que sur l'offre et de se concentrer sur la valeur plutôt que sur l'effet de mode. « *L'innovation est nécessaire dans ce domaine mais il est plus important d'adopter des produits axés sur la demande qui répondent aux besoins immédiats des groupes en matière d'archivage de qualité que d'utiliser les solutions numériques comme des données pour les chercheurs* », écrit Hugh Allen, administrateur délégué d'un fournisseur d'assistance technique basé en Allemagne et travaillant en Afrique subsaharienne. « *Le besoin criant est celui d'une tenue d'historiques simples et fiables et non d'envolées trop ambitieuses concernant les liens et l'expansion des services. La voie à suivre doit davantage tenir compte des risques liés aux liens*. »

« Le numérique est devenu un outil essentiel inestimable. »

Chercheur en Europe occidentale

4. Maintien ou approfondissement de l'action auprès des très pauvres



Cette tendance est en forte hausse par rapport à la dernière fois où elle était incluse, sans doute en raison des répercussions potentiellement catastrophiques de la pandémie sur des centaines de millions de personnes ultra-pauvres dans le monde. Dans l'ensemble, les sondés sont très pessimistes.

« *Il s'agit d'un domaine ardu - si peu d'IMF parviennent à atteindre les « très pauvres », [il y a] une augmentation de la pauvreté en raison de l'année 2020* », écrit le responsable des risques d'un bailleur mondial. C'est « *un sujet qui a été laissé de côté pendant de nombreuses années* », selon un gestionnaire principal des investissements auprès d'un bailleur de fonds ciblant l'Amérique du Sud. Les « *retombées socio-économiques de la pandémie de la Covid-19 vont probablement pousser à l'exclusion des pauvres et [d'autres] segments difficiles à servir* », déclare l'administrateur délégué d'une IMF d'Afrique subsaharienne. Et cela ne fera qu'empirer : « *La plupart des institutions financières commencent à abandonner les très pauvres qui sont censés être exposés au risque* », écrit le directeur général d'une IMF en Afrique subsaharienne.

La responsabilité n'incombe pas uniquement aux PSF, qui subissent d'innombrables pressions extérieures. Selon le responsable de la dette chez un bailleur de fonds international, ils doivent faire face à la « *détérioration de la qualité des portefeuilles dans un contexte de pandémie et à l'incertitude qui règne quant aux progrès de la vaccination et à la reprise économique* », ce qui entraîne « *une plus grande prudence dans l'octroi des prêts [et] des normes de souscription parfois plus strictes de la part des PSF* ». La solution n'est pas facile et nécessite que les bailleurs partagent le douloureux fardeau, selon cette personne interrogée. « *La reprise des prêts aux chefs d'entreprise les plus vulnérables (et donc les plus à risque) afin de leur permettre de reprendre ou de relancer leur activité, sera essentielle pour garantir une reprise durable mais il faudra pour cela que les PSF pondèrent les risques avec la reprise économique et sociale, ce qui obligera les investisseurs à reconsidérer leur appétence pour le risque.* »

Mais les « très pauvres » sont-ils vraiment ceux que les institutions de microfinance peuvent - ou doivent - servir ? Certains sondés remettent en question ce postulat. Un chercheur d'Afrique de l'Ouest affirme qu'elles devraient servir les « *pauvres économiquement actifs - oui... mais les très pauvres ? Cela pourrait être trop coûteux et le risque beaucoup plus élevé* ». Un consultant indépendant travaillant au niveau mondial complète cet avertissement en affirmant que la microfinance « *n'est pas le meilleur outil pour les très pauvres, à moins qu'elle ne soit complétée par des services non financiers cohérents* ».

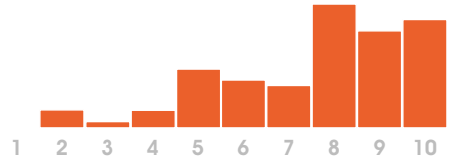
Néanmoins, il semble y avoir des problèmes systématiques lorsqu'on essaie d'aligner une mission supposée servir les plus pauvres avec les tendances plus larges observées dans le secteur. La priorité est donnée à la « *technologie expérimentale* » au détriment d'une « *concentration sur la massification des programmes d'entrée de gamme* » dans un secteur « *fasciné par les smartphones et où les donateurs sont presque indifférents au potentiel d'échelle des [modèles] en face à face* », selon un fournisseur d'AT.

En outre, le secteur de l'inclusion financière « *continue à saturer le marché existant, au lieu d'identifier des modèles commerciaux viables pour servir ceux qui sont encore mal ou non desservis par le secteur financier au sens large* », affirme Ayako Iba, d'une agence de notation internationale. Et cette apparente mauvaise orientation des priorités est aggravée par le fait que les institutions « *font plus de promesses que d'efforts réels* » pour servir les plus pauvres, selon le directeur exécutif d'un réseau de PSF d'Asie du Sud. Un spécialiste de terrain d'Amérique centrale le dit avec cynisme et force : atteindre les très pauvres « *est le rêve de l'expression éculée « inclusion financière », il y a encore beaucoup de chemin à parcourir avant de pouvoir présenter de grandes réalisations.* »

« Priorité absolue. Le cœur d'une institution de microfinance. Ne laisser personne sur le carreau. »

Responsable des micro- et petits services bancaires d'une IMF d'Asie du Sud

5. Expansion de la transformation numérique (côté institutionnel)



Cette tendance a perdu sa première place de 2019 et le score moyen est considérablement plus bas également (7,72 contre 8,31). Toutefois, cela est probablement davantage lié à de nouvelles tendances perçues comme plus urgentes (la résilience des clients, par exemple) qu'au fait que les transformations numériques des institutions deviennent objectivement moins importantes. Ce qui est clair cependant, c'est que pour certains prestataires, c'est devenu une nécessité pour survivre et pour certains bailleurs et autres parties prenantes, un must, porté par la pandémie et ses effets à long terme.

« *La transformation numérique peut réduire le coût des opérations, de l'innovation et de la conquête de nouveaux clients* », affirme W. Britt Gwinner, conseiller auprès d'un prestataire d'assistance technique basé aux États-Unis et travaillant à l'échelle mondiale. Ce n'est également « *pas un secret que la pandémie a accéléré, voire forcé, la numérisation des prestataires de services financiers* », affirme un bailleur de fonds mondial, qui énumère les multiples avantages pour les clients comme pour les prestataires et estime que « *si la numérisation est un train que les PSF ne peuvent se permettre de manquer, il n'y a pas de « modèle universel », d'où la nécessité pour les PSF de s'assurer qu'ils prennent le bon train !* »

Mais le train a changé - ou du moins, il emprunte désormais une voie différente. Le responsable d'un réseau d'investisseurs affirme que « *c'est l'une des plus grandes tendances de l'année écoulée et de l'avenir* » et le directeur d'un réseau mondial note que « *la longue pandémie de la Covid-19 a accéléré la numérisation du marché, ce qui peut constituer un défi existentiel ou une opportunité de croissance pour un prestataire de services financiers.* ».

Que l'année écoulée ait posé un défi ou offert une opportunité pour les institutions dépend largement de leur degré d'avancement sur la voie du numérique avant le début de la pandémie. « *La plupart* », déclare le directeur général d'une organisation d'infrastructure basée aux États-Unis, « *n'ont pas été capables de basculer assez rapidement* », notamment parce que la transformation numérique est trop souvent confondue avec les paiements numériques. C'est bien plus que cela, dit le chef de division d'un fournisseur d'AT basé en Allemagne, « *ce sont les processus et les procédures dans les institutions.* »

Le plaidoyer en faveur de la « numérisation comme panacée » frise parfois le fanatisme mais dans quelle mesure est-il fondé sur des preuves claires de ce qui est nécessaire, plutôt que sur le discours des incubateurs et le jargon des fintechs? « *Je sais que la numérisation est cruciale... mais existe-t-il des études montrant l'impact réel sur certains segments de clientèle ? Je [vois] plus de risques (mal gérés) que d'avantages réels* », écrit un consultant indépendant en Europe. Et le directeur général d'un prestataire d'assistance technique travaillant en Afrique subsaharienne met en garde contre le fait de mettre la charrue avant les bœufs : « *La transformation numérique ne concerne pas seulement la technologie... elle concerne les personnes, les processus opérationnels et les données dans l'organisation. Il y a beaucoup de choses à revoir/renforcer en amont, avant de numériser.* »

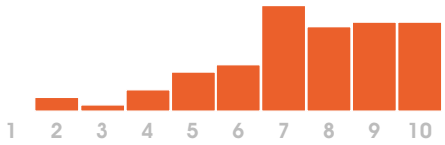
Dans l'ensemble, les sondés s'accordent à dire que l'importance du virage numérique dans les institutions est une réalité suscitant des avis partagés. Il doit être opéré « *d'une manière qui soit basée sur les besoins réels des clients* » (selon un fournisseur d'AT de la région MENA). Ce qui importe avant tout, c'est « *la connaissance des clients et l'adaptation comportementale des services* », (selon un banquier spécialiste de l'impact social auprès d'un bailleur mondial) et la valeur réelle de cette transformation pourrait se situer au-delà de la liste habituelle des gains d'efficacité, dans « la *gestion des risques climatiques, la vérification des investissements verts des clients, la promotion des investissements productifs dans l'agriculture, la divulgation et le signalement des risques et des opportunités liés au climat et à l'environnement* », selon Davide Forcella, responsable de la finance inclusive verte chez un fournisseur de logiciels et de conseils et responsable du groupe d'action « Green Inclusive and Climate Smart Finance » de l'e-MFP.

Mais il est possible qu'il s'agisse d'un domaine dont les non-spécialistes auront toujours du mal à apprécier pleinement le potentiel. Graham Wright, directeur général d'un groupe mondial spécialisé dans la fourniture de services d'appui, est clair : le virage numérique est vital : « *C'est la clé de l'avenir des IMF - une réalité encore désespérément sous-estimée.* »

« Chantier en cours »

Fournisseur d'AT en Afrique subsaharienne

6. Innovation dans le développement des produits et le financement des utilisateurs finaux



Une fois de plus, les tentacules de la pandémie sont longs - les sondés envisagent de plus en plus d'insuffler de l'innovation dans le développement de produits dans le contexte de la résilience des clients et de la reprise après la crise. Il s'agit notamment du « *financement de l'adaptation au risque de catastrophe/climat* », selon Tamara Campero, spécialiste de l'accès au financement auprès d'un bailleur mondial, et de la nécessité d'une « *mesure de sauvetage innovante pour compenser la baisse des revenus financiers* », selon un chercheur européen.

Cependant, la plupart des personnes sondées se plaignent du fait que le développement de produits innovants est trop rarement centré sur le client et que le développement de produits avec « *un modèle commercial viable devrait être prioritaire par rapport à la numérisation juste pour la beauté du geste* », écrit Ayako Iba, directrice régionale d'une agence de notation. Le chef de service d'une IMF d'Afrique subsaharienne affirme que l'innovation elle-même est rare ; les fournisseurs se contentent paresseusement de « *copier-coller les uns sur les autres et ne sont pas contrôlés périodiquement*. »

Quelle est donc la voie à suivre ? Selon un bailleur de fonds mondial, il faut « *accroître la personnalisation, la flexibilité et l'offre de financement intégré* ». Les prêts accordés aux institutions financières doivent voir « *leurs risques atténués... il s'agit souvent d'adapter les produits existants plutôt que d'en créer de nouveaux* », écrit le responsable d'un organisme mondial de recherche et d'assistance technique. Il faut prêter attention à « l'agriculture intelligente », selon un consultant en protection des clients et « *également à l'énergie verte, que les intermédiaires financiers sont encore réticents à financer (plus par manque de compétences et de méthodes que de produits)* », selon le responsable d'un fournisseur de services d'appui européen travaillant en Afrique subsaharienne.

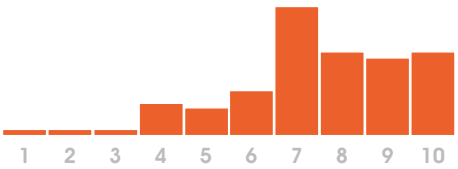
Et l'innovation nécessite presque toujours une approche « cousue-main », fondée sur une véritable compréhension des besoins des clients. Les solutions doivent être « *plus adaptées à chaque cas spécifique* », affirme un spécialiste de la microfinance au sein d'une fondation européenne et les micro-prêteurs qui « *se contentent, peut-être enlisés dans une ornière, de prêts de fonds de roulement à court terme et de paiements numériques* » seront perdants face à « *ceux qui investissent dans l'innovation pour mieux comprendre l'économie des ménages de leurs clients et peuvent étendre leur marché potentiel* », déclare le conseiller d'un fournisseur mondial d'AT. Ce n'est qu'à cette condition que les prestataires pourront « *se développer à l'avenir et rester sur le marché* », écrit María Yudelka Flores, directrice exécutive d'une IMF en Amérique centrale.

Comment innover à grande échelle tout en maintenant une approche centrée sur le client et cousue main ? De manière numérique et prévisible. Nishant Kumar, administrateur délégué d'un fournisseur de services financiers en Asie du Sud, écrit que « *les fintechs et les banques/sociétés financières non bancaires... s'associent... et ouvrent la voie à des innovations de produits et de canaux. Les fintechs peuvent aujourd'hui travailler pour un segment de niche et améliorer considérablement ses offres en se concentrant sur les besoins spécifiques des utilisateurs finaux. C'est l'occasion d'examiner les besoins spécifiques de ces derniers et de les personnaliser.* »

« C'est déjà bien en cours. »

Directeur général d'une organisation mondiale d'infrastructure

7. Développement de la protection des clients



La protection des clients a peut-être perdu plusieurs places depuis la 2e position occupée en 2019 mais cela ne signifie pas qu'elle ait perdu de l'importance pour les sondés. Il est plus probable que de nouvelles tendances - le renforcement de la résilience des clients, en particulier - soient apparues comme encore plus critiques.

D'une manière générale, les sondés sont positifs quant aux avancées accomplies dans ce domaine ces dernières années. « *La sensibilisation et la promotion des principes de protection des clients (PPC) restent très fortes* », affirme un bailleur de fonds mondial basé en Europe. Le directeur d'une agence de notation déclare que « *de grands progrès ont été réalisés dans ce domaine et je m'attends à ce que ces progrès soient encore plus importants à l'avenir* ». Et il existe un consensus sur l'importance de continuer à progresser dans ce domaine - surtout maintenant. Un sondé travaillant pour un réseau mondial de PSF affirme que la protection des clients « *est impérative, surtout en période difficile - cela a également pour effet de protéger la réputation du secteur* » et un consultant indépendant et ancien évaluateur note qu'elle est toujours cruciale mais « *surtout pour les IMF de niveau 3 et 4*. »

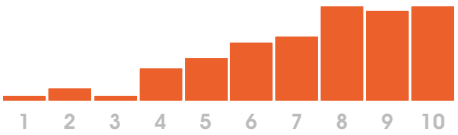
Mais bien sûr, la fin de la Smart Campaign a remis en question l'avenir de la protection des clients et plusieurs sondés s'en inquiètent. Un bailleur écrit que « *depuis l'annonce de la fin de la Smart Campaign et les discussions en cours sur le modèle lui succédant, il peut y avoir des inquiétudes quant à la visibilité réduite ou à la confusion laissée par un tel vide pendant la période de transition... [il] est essentiel d'assurer la coordination, la communication et la promotion des PPC et de [trouver] un successeur [à] la Smart Campaign* ». Un autre bailleur de fonds décrit ce domaine comme « *délicat à l'heure actuelle* », en raison de « *l'émergence de nouveaux modèles et de fintechs prédatrices* ». Qui ou quel modèle reprendra le flambeau ? Un sondé employé par une organisation d'infrastructure en Europe note que depuis la fermeture de Smart, « *certains acteurs du secteur (SPTF, CERISE, MFR, les investisseurs, etc.) ont été fortement impliqués dans la définition de l'avenir de la protection des clients et dans l'élaboration du « Parcours de protection des clients ».*»

Quel que soit, après la fin de la Smart Campaign, l'avenir de la protection des clients et l'évolution des PPC, il est clair que les sondés ne souhaitent pas que l'urgence immédiate de la gestion de crise rende obsolète cette réalisation fondamentale du secteur.

« J'aurais préféré parler de « mise en œuvre de la protection des clients » - elle est déjà développée - et (j'ajouterais) la protection des clients pour le secteur plus vaste (PME, services numériques...) »

Directeur général en charge de la SPM d'une organisation mondiale d'infrastructure

8. Construction de la résilience institutionnelle et sectorielle



Il est peut-être surprenant, compte tenu des bouleversements généralisés dans le secteur de l'inclusion financière, que cette nouvelle tendance qui répond directement à cette menace occupe une position relativement basse dans le classement (une explication étant que les sondés ont suivi les instructions de la question avec diligence et pensent que cette importante initiative sera à prendre lorsque la poussière de la pandémie sera retombée et n'est pas encore d'actualité *aujourd'hui*).

Quel que soit le classement, les personnes interrogées sont claires sur l'impératif de changement. « *L'année qui vient de s'écouler nous a appris à tous qu'il faut s'attendre à l'inattendu et prévoir ce qui, selon nous, n'arrivera jamais* », écrit un vice-président chargé de la mobilisation des investisseurs et de la recherche dans un organisme de recherche mondial. Mais la résilience du secteur - et des clients - provient de la force des institutions qui leur fournissent leurs services. Protéger les institutions est le seul moyen de protéger les clients et le secteur dans son ensemble.

« *Les institutions sont très importantes pour garantir une inclusion financière durable* », affirme un professeur d'Afrique de l'Est et « *la capacité à être une « entreprise viable » garantit la durabilité des services* », écrit Gil Lacson, directeur de la mobilisation en réseau dans un réseau mondial de PSF. Mais cela ne se fait pas dans le vide - et ne peut dépendre de la largesse des donateurs : « *Le modèle économique [du prestataire] doit être le moteur de la résilience institutionnelle* », déclare Sitara Merchant, directrice générale d'un bailleur de fonds travaillant en Afrique subsaharienne.

D'autres sondés soulignent l'incertitude extrêmement élevée qui plane encore sur le secteur. Comment les parties prenantes peuvent-elles développer leur résilience si elles ne peuvent pas encore mesurer les répercussions de la crise en cours ? Teshome Yohannes Dayesso, administrateur délégué d'un PSF en Afrique subsaharienne explique que « *la façon dont la Covid-19 va évoluer est encore largement imprévi-*

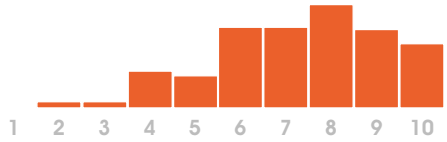
sible en Afrique subsaharienne, où l'accès à la vaccination demeure une perspective très lointaine et peut-être que plusieurs vagues de propagation virale vont dévaster les ménages, les économies et finalement les IMF ». Le responsable d'un réseau africain souligne également cette incertitude : « *Nous n'avons pas encore de visibilité sur l'évolution de la pandémie*. »

Mais si cette tendance inclut implicitement le renforcement de la résilience du secteur face à de futurs chocs à long terme comme la pandémie, il est facile de laisser l'urgence nous aveugler et d'oublier qu'il existe un autre défi critique auquel sont confrontés les pauvres et les vulnérables (et par extension, les prestataires financiers) et face auquel la résilience du secteur doit être renforcée, à savoir la crise climatique. Cela signifie que nous devons cibler « *la résilience en général* », déclare un spécialiste de l'accès financier chez un bailleur de fonds travaillant à l'échelle mondiale mais « *également cibler les risques du changement climatique chez les plus vulnérables ».* Il faut « *mettre l'accent sur la résilience climatique des clients et des institutions* », affirme Davide Forcella, responsable de la finance verte inclusive chez un fournisseur d'AT et les menaces qui pèsent sur les clients, les fournisseurs et le secteur en général proviennent « *à la fois de la Covid et de l'urgence climatique* », déclare le responsable des risques chez un autre bailleur.

« Les entités capables d'introspection et de concrétisation des changements opportuns requis par la nouvelle normalité sont celles qui ont des chances de rester compétitives. »

Directeur exécutif d'un fournisseur de services financiers en Amérique latine

9. Expansion de la mesure de la performance et/ou de l'impact social



Bien que cette tendance se situe en milieu de classement, les sondés estiment que les avancées accomplies grâce à la normalisation des exigences en matière de performance sociale et à la rigueur accrue de la mesure de l'incidence ne doivent pas être perdues à cause des distractions de la pandémie - et doivent continuer à progresser.

Mais les avancées doivent être réelles - et pas seulement servir à épater la galerie. « *Nous devons innover.... nous avons besoin d'une gestion de la performance sociale et d'une mesure de l'incidence, non pas en guise d'ornement mais pour une gestion (sociale et financière) efficace et intégrée* », écrit un consultant européen. Il devrait y avoir « *une fonction de suivi et d'évaluation de routine pour tous les projets »,* écrit l'administrateur délégué d'un fournisseur de services d'appui. Et cette demande progresse – « *notamment en raison de l'émergence de nouveaux modèles* », selon un bailleur mondial, avec « *une plus grande demande de responsabilité et de rapports relatifs à la mesure de l'impact, notamment en ce qui concerne le risque climatique* », selon un chercheur basé aux États-Unis. Davide Castellani, chercheur basé en Italie, se fait l'écho de ce besoin : « C*e sera essentiel pour attirer les fonds des investisseurs motivés par l'impact, le développement durable et l'écologie ».*

Cette tendance ne peut être classée dans une seule catégorie car elle a des répercussions sur tout, de la réputation du secteur à la protection des clients, en passant par la recherche et le financement. Les choses sont-elles en train de reculer, à cause de fausses allégations d'impact et des distractions de la Covid? La gestion de la performance sociale inclut « *l'importance vitale... de la responsabilité et de la transparence, en particulier à une époque où la RSE/les critères ESG deviennent si généralisés (et potentiellement dilués)* », écrit Jurgen Hammer, directeur général de la SPM d'une organisation mondiale d'infrastructure. Il existe actuellement des obstacles pratiques ; le responsable d'un réseau d'IMF en Afrique subsaharienne affirme que c'est « *cher et difficile à faire dans le contexte actuel ».* Et il y a aussi des blocages en matière de communication et d'éducation : « *Il y a encore un faible niveau de sensibilisation et de compréhension*

des performances sociales et de leur mesure parmi les spécialistes de terrain », affirme un chercheur en Afrique de l'Ouest. Ce n'est qu'en améliorant cela qu'il peut y avoir « *des résultats qui reflètent la réalité* », selon Meltine Rasoanandrasana, directrice adjointe d'une IMF à Madagascar.

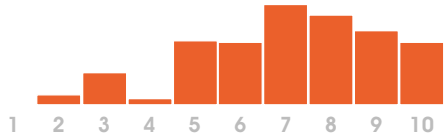
Mais il y a aussi des points positifs. Noémie Renier, responsable de la dette pour les institutions financières auprès d'un bailleur mondial, explique la pertinence du règlement européen sur la divulgation des informations relatives au financement durable pour les investisseurs d'impact basés dans l'UE, affirmant qu'il a placé la mesure de l'impact « *au premier plan de l'agenda des investisseurs d'impact, rendant ces derniers encore plus responsables des objectifs de durabilité qu'ils prétendent atteindre... [si] les progrès réalisés dans la gestion et l'évaluation de la performance sociale au cours des dernières décennies peuvent être mis à profit pour contribuer à des indicateurs ESG significatifs, une surveillance réglementaire accrue pourrait favoriser des outils et une approche de mesure plus rigoureux et prévenir les risques de fausses allégations d'impact* ».

Tout dépendra de la « *coordination, de la communication et du dialogue* », ajoute-t-elle, estimant qu'il « *sera essentiel d'éviter la multiplication des terminologies et des taxonomies de l'impact, qui risquent de troubler la transparence et de semer la confusion dans le monde de l'investissement d'impact* ».

« Oui, bien sûr. Cela représentera un changement qualitatif au profit des utilisateurs finaux des services financiers. »

Responsable d'une IMF en Amérique Latine

10. Promotion de la bonne gouvernance



La bonne gouvernance recule dans le classement cette année et a suscité peu de commentaires - bien que, parmi ceux qui ont contribué, il y ait un consensus sur le fait qu'il y a encore beaucoup de points perfectibles.

Un fournisseur de services d'appui dans la région MENA préconise davantage d'« *outils pratiques... permettant notamment aux membres du conseil d'administration de réellement superviser et guider une IMF avec l'équipe dirigeante* ». La bonne gouvernance est particulièrement nécessaire pour les IMF de « *niveau 3 et 4* » et les « *coopératives* », selon respectivement un consultant européen et le directeur général d'une institution financière non bancaire en Afrique du Sud-Est.

« *Certaines choses ne changent jamais ! C'est très rarement parfait dans les institutions avec lesquelles nous travaillons* », déclare un bailleur mondial et il faut renforcer « *la participation et la contribution des femmes à la gouvernance - les structures exécutives sont essentielles !* », selon un autre bailleur de fonds mondial.

Le meilleur des autres tendances : Commentaires choisis pour les tendances restantes

Amélioration de l'environnement réglementaire

« (Besoin) d'un soutien plus proactif de la part des régulateurs en termes d'accès au financement à long terme. »

Fondateur mondial

« Rien n'a autant d'impact sur l'inclusion financière que le développement d'un environnement réglementaire solide, administré par des agences qui savent ce qu'elles font. De plus, le coût est comparativement faible. »

Agence de notation mondiale

« La réglementation est un obstacle à l'inclusion, à l'innovation et à la transformation numérique. »

Spécialiste de terrain en Amérique centrale

« Les régulateurs ont besoin d'une approche remontant de la base pour une expansion rapide dans le segment des personnes à faibles revenus. Les difficultés rencontrées en raison des normes KYC, des dépôts réglementaires, de la limitation des IDE, du plafonnement du coût des services, etc. rendent malaisée l'émergence de nouveaux modèles commerciaux. Il faut un compromis et une approche consciente pour sauvegarder les innovations et protéger [le] secteur et les clients. »

Administrateur délégué d'une IMF en Asie du Sud

« Maintenant que nous sommes dans la fintech, nous devons avoir des pratiques et une structure de gouvernance très solides. [L']équipe de gouvernance doit savoir pourquoi nous mettons en œuvre les technologies financières. »

Administrateur délégué d'une IMF aux Philippines

« C'est la clé! Nos institutions de régulation doivent élaborer des politiques adaptables et, si nécessaire, elles doivent fournir des mécanismes de soutien pour aider les institutions à se développer. »

Chercheur en Afrique de l'Ouest

« Le secteur n'est pas correctement réglementé comme les banques. »

Directeur exécutif d'un fournisseur de services d'appui en Afrique de l'Ouest

Développement de données et d'infrastructures au niveau du marché (bureaux de crédit, rapports réglementaires, etc.)

« Très important car cela aidera à assainir le système. Lorsque les clients commenceront à comprendre que les institutions gardent des traces de leur historique de remboursement et que cela peut affecter leurs chances d'obtenir des prêts (à l'avenir) auprès d'une autre (IMF), nous pourrons commencer à avoir plus d'implication en termes d'utilisation du crédit et de gestion appropriée des fonds. »

Chercheur en Afrique subsaharienne

« Ceci (doit) également inclure des données au niveau du secteur (un examen critique des points de données/relevés nécessaires pour une gestion plus efficace, pour un impact effectif sur les clients). »

Consultant basé en Europe

« Significatif mais peut-être au second plan, compte tenu de l'environnement actuel de la Covid. »

Responsable des risques chez un bailleur mondial

« C'est une condition préalable pour les acteurs privés sur un nouveau territoire. La Covid a ajouté une nouvelle dimension où les défaillances de paiement pourraient lui être imputées. Dans ce contexte, comment les régulateurs doivent-ils réagir ? C'est critique pour les fintechs qui ont fourni une garantie sur les défaillances pour les primo-emprunteurs et qui pourraient être grandement exposées en cas de défaillances massives de paiement. »

Directeur général d'un PSF en Asie du Sud

Développement de nouveaux canaux de sensibilisation/marketing (par exemple, les agents)

« La plupart des groupes d'épargne se développent grâce à l'essaimage initié par le groupe. Le secteur accorde très peu d'attention à cette ressource et ne la suit pas d'assez près. »

Administrateur délégué d'un prestataire d'AT en Afrique subsaharienne

« Une fois la Covid passée, le numérique est la voie à suivre. Il est à espérer qu'il y ait un changement significatif dans l'acceptation de la fourniture numérique des produits financiers. L'Inde, en particulier, gagnera beaucoup si les défis traditionnels de la confiance et de la capacité peuvent être surmontés par des modèles numériques. »

Administrateur délégué d'une IMF en Asie du Sud

« (Actuellement) limité aux zones urbaines uniquement. »

Responsable SPM d'une IMF en Afrique subsaharienne

« Les canaux de commercialisation sont bien en place mais il faut toujours s'efforcer d'innover. »

Directeur exécutif d'un réseau d'IMF d'Asie du Sud

« Significatif en raison des restrictions Covid - peut-être un point plus pertinent en 2020. »

Bailleur mondial basé en Europe

« Le développement des services de proximité est nécessaire pour atteindre les clients. »

Directeur général d'une IMF en Afrique du Sud-Est

Développement des services non financiers

« L'éducation financière est cruciale pour éviter le risque d'affecter les clients vulnérables par des pratiques de prêt inappropriées. Le fait que la majorité des formations (de ce type) n'aient pas répondu aux attentes n'est pas une raison pour cesser d'y investir... mais cela devrait être une raison pour améliorer l'éducation financière. Des approches intéressantes ont été testées en appliquant des concepts d'économie comportementale... »

Consultant indépendant

« Optimiser les synergies que nous offre la révolution numérique pour répondre à la question : « L'inclusion financière pour quoi faire ? ». Ces synergies nous emmènent vers l'agriculture, l'éducation, la santé, etc. »

Directeur d'un fournisseur d'AT travaillant à l'échelle mondiale

« Oui, dans la mesure où cela pourrait contribuer à neutraliser les risques pour certains investissements. Il existe encore un réel besoin d'éducation financière et de services de développement commercial pour les clients. De nombreux programmes d'aide à l'entrepreneuriat ne couvrent pas (suffisamment) la question de l'accès au financement. »

Directeur général d'un fournisseur d'AT basé en Europe et travaillant en Afrique subsaharienne

« J'en ai fait l'expérience dans notre programme de financement de l'éducation, en particulier pour les produits verts. Cela nécessite des conseils et des connaissances que les utilisateurs finaux n'ont pas. »

Responsable d'une IMF en Amérique Latine

« Oui, en termes de croissance des produits et services qui intègrent des services (non) financiers, plutôt que l'expansion du rôle des PSF existants. »

Bailleur travaillant à l'échelle mondiale

« Je préférerais continuer à consolider les premiers acquis et à promouvoir leur mise en œuvre. »

Chercheur en Afrique subsaharienne

Soutien au développement des RH et des capacités institutionnelles

« Les RH sont le parent pauvre du secteur. Nous le constatons lors de chaque diagnostic des besoins en AT réalisé auprès de nos clients. Les conséquences ne sont pas négligeables : rotation du personnel élevée, frustrations internes dans les équipes (impact sur la performance individuelle et collective), absence de gestion des talents. »

Responsable d'un prestataire d'AT travaillant en Afrique subsaharienne

« Surtout en ce qui concerne la transition vers la finance numérique. »

Responsable d'un réseau africain

« Les restrictions liées à la pandémie entraînent des retards et empêchent l'apprentissage informel (et optimal) sur le lieu de travail. »

Bailleur travaillant à l'échelle mondiale

« La transition vers les canaux et produits numériques requise par la pandémie met en évidence la nécessité de développer les capacités institutionnelles. »

Chercheur basé aux Etats-Unis

« Élevée lorsqu'elle est appliquée aux nouveaux venus parmi les PSF. »

Banquier d'impact travaillant à l'échelle mondiale

« Oui parce que les RH sont une ressource beaucoup plus importante que les ressources financières, matérielles et temporelles. »

Directeur adjoint d'une IMF en Afrique du Sud-Est

Développement de l'information au niveau de l'institution (notations, rapports audités, etc.)

« La qualité des notations est souvent déplorable. »

Fondateur d'une agence de notation

« Significatif - bien que je pense que la plupart des VIM ont maintenant développé leurs propres modèles d'information. »

Bailleur travaillant au niveau global

« Il ne s'agit pas tant des notations que de la capacité des superviseurs à surveiller les risques. »

Directeur général d'une organisation d'infrastructure travaillant à l'échelle mondiale

« Les vérifications par des parties indépendantes externes sont cruciales mais les lacunes au niveau institutionnel concernent la définition des données/relevés, la gestion, l'utilisation des informations pour la prise de décision et la qualité de la collecte. Souvent, les institutions financières ne collectent pas les données dont elles ont réellement besoin pour améliorer la prise de décision et l'impact sur les clients et elles ne valorisent pas réellement ce qu'elles mesurent déjà. »

Ancien évaluateur

« Les notations et les cabinets d'audit externe ont perdu une certaine crédibilité. »

Directeur exécutif d'une IMF d'Amérique latine

« La fiabilité des informations rapportées spontanément par les organisations qui travaillent sur des marchés non réglementés reste très limitée et n'est pas comparable aux références internationales. »

Directeur régional auprès d'un fournisseur mondial de services d'appui

Augmentation de nouvelles catégories de prestataires de services financiers (fintechs, prêteurs à la consommation, banques « downscaling »)

« J'ai l'impression que le battage médiatique autour des fintechs retombe un peu mais c'est peut-être simplement que la Covid a tout submergé… »

Responsable de la microfinance dans une organisation d'infrastructure

« Il ne faut pas le voir comme une opportunité commerciale. Ce devrait être fait sur une base non lucrative et pas par les grandes banques. »

Spécialiste de la finance éthique auprès d'une fondation basée en Europe

« Les travailleurs informels vivant dans des logements informels restent mal desservis. Si cela change, c'est souvent parce que de nouveaux acteurs entrent en scène et adaptent les services et les produits à cette population. »

Conseiller d'un fournisseur d'AT mondial

« Le numérique et les fintechs sont la voie à suivre. »

Administrateur délégué d'une IMF sud-asiatique

« Laissez le marché s'en charger ! Pousser les fintechs au-delà de ce que la technologie actuelle peut accomplir est contre-productif. De même, le crédit à la consommation est souvent une arme à double tranchant. »

Agence de notation

« Une définition et une segmentation claires des types d'institutions fintechs sont nécessaires… très pertinent pour pouvoir garantir que la protection des clients est RÉELLEMENT mise en œuvre au niveau fintech. »

Ancien évaluateur et consultant

Augmentation du nombre de nouveaux investisseurs ou canaux de financement

« Un 8 pour les nouveaux entrants mais seulement un 5/6 pour les PSF existants. »

Bailleur mondial

« La diversification des canaux de financement avec des conditions abordables est nécessaire pour pouvoir soutenir le rétablissement des clients affectés par la Covid-19. »

Responsable d'une IMF en Afrique subsaharienne

« Surtout pour combler la pénurie de pionniers. »

Administrateur délégué d'un bailleur de fonds travaillant en Afrique subsaharienne

« Il est important d'examiner les opportunités d'investissement dans le secteur de l'inclusion financière sous un nouvel angle. De nombreuses fintechs et institutions chercheront également un soutien provisoire afin de surmonter le marasme de la pandémie. Peut-on prévoir un financement provisoire ? »

Administrateur délégué d'une IMF d'Asie du Sud

« Les petites et nouvelles institutions sont confrontées à d'énormes défis dans ce domaine. »

Responsable du réseau des IMF d'Asie du Sud

« Le problème n'est pas l'argent... c'est la capacité. »

Chef de division chez un fournisseur d'AT travaillant en Asie du Sud

Protéger la réputation du secteur

« C'est en faisant du bon travail, axé sur le client et donnant la priorité à l'indépendance et à l'autosuffisance, que l'on y parviendra. »

Administrateur délégué d'un prestataire d'AT

« Le risque de réputation reste au centre des préoccupations des investisseurs d'impact alors que les exigences en matière de LBC/KYC continuent d'évoluer, de se renforcer et nécessitent davantage d'attention et de ressources. Une harmonisation plus poussée pourrait être bénéfique pour le secteur. »

Bailleur mondial

« Significatif - je pense que certaines fintechs prédatrices et les conséquences de la crise financière pourraient susciter des inquiétudes quant à la réputation. »

Bailleur mondial basé en Europe

« Il s'agit d'une notion multidimensionnelle qui est assez complexe à concrétiser. Je pense que nous connaîtrons tantôt le succès, tantôt l'échec. »

Chercheur en Afrique subsaharienne

« La confiance s'est bâtie sur une longue période et pourrait être soudainement menacée - la réputation est le fondement de la confiance. »

Directeur d'un réseau international

« Les résultats doivent parler d'eux-mêmes. »

Administrateur délégué d'un bailleur de fonds spécialisé dans l'Afrique subsaharienne

Augmentation de la pertinence de la recherche universitaire

« Mais cette recherche doit se fonder davantage sur les données et les idées du terrain. »

Directeur d'une organisation d'infrastructure d'Asie du Sud

« La plupart des recherches universitaires ne sont pas ou peu pertinentes pour la pratique. Nous devons en faire plus. »

Chercheur

« Des solutions pragmatiques et non théoriques; les pauvres ont besoin d'une solution radicale pour atténuer la pauvreté. »

Chercheur

« Cela ne devrait pas être une priorité pour les donateurs. Fixer les incitants académiques n'est pas du ressort de l'aide au développement. »

Chef d'un organisme de recherche mondial

« La recherche est essentielle mais (devrait) peut-être être moins académique. »

Directeur d'un réseau mondial d'IMF

A l'horizon :
Nouveaux domaines cibles en matière d'inclusion financière

Parmi les domaines suivants, lesquels sont susceptibles de connaître les évolutions les plus significatives dans le secteur de l'inclusion financière au cours des 5 à 10 prochaines années ?

« Demain ne sait jamais »

Lennon & McCartney

Classement général

Illustration 7

Nouveaux domaines cibles - classement général

Rang	Domaine d'intérêt	Score de l'indice NDC	Classement 2019
1	Financement des petites et moyennes entreprises (PME)	26,5	3
2	Adaptation au/atténuation du changement climatique	22,0	2
3	Finance agricole	20,7	1
4	Éducation financière (y compris l'éducation numérique)	19,7	NOUVEAU
5	Finance verte	16,6	10
6	Services pour les femmes	16,0	6
7	Financement de l'accès à l'éducation	14,5	9
8	Services pour les jeunes	13,1	5
9	Soins de santé	12,0	NOUVEAU
10	Financement pour les réfugiés/populations déplacées	11,0	4
11	Eau, assainissement et hygiène (WASH)	11,0	13
12	Résilience aux catastrophes	9,9	11
13	Logement	9,2	8
14	Services pour les pauvres en milieu urbain	8,9	12
15	Énergie	6,6	7
16	Commerce équitable	3,3	14

L'indice NDC

Le deuxième volet obligatoire de l'enquête bascule de l'observation de l'importance actuelle des tendances (le poids des tendances qui définissent actuellement le secteur et la mesure dans laquelle elles sont significatives pour atteindre les objectifs convenus) vers les perspectives des domaines cibles, au-delà de la fourniture de produits de microfinance « de base » à moyen et long terme - *Parmi les domaines suivants, lesquels sont susceptibles de connaître les évolutions les plus significatives dans le secteur de l'inclusion financière au cours des 5 à 10 prochaines années ?*

Les personnes interrogées ont donc été invitées à examiner une liste de 16 nouveaux domaines cibles (révisés depuis la dernière inclusion de cette section) et, comme précédemment, à épingler leurs cinq premiers choix. Les classements ont ensuite été inversement convertis en un score pondéré (un 1e rang vaut 5 points; un 4e rang vaut 2 points) pour générer un score d'indice NDC qui montre dans quelle mesure les sondés pensent que ce domaine d'action importera à l'avenir.

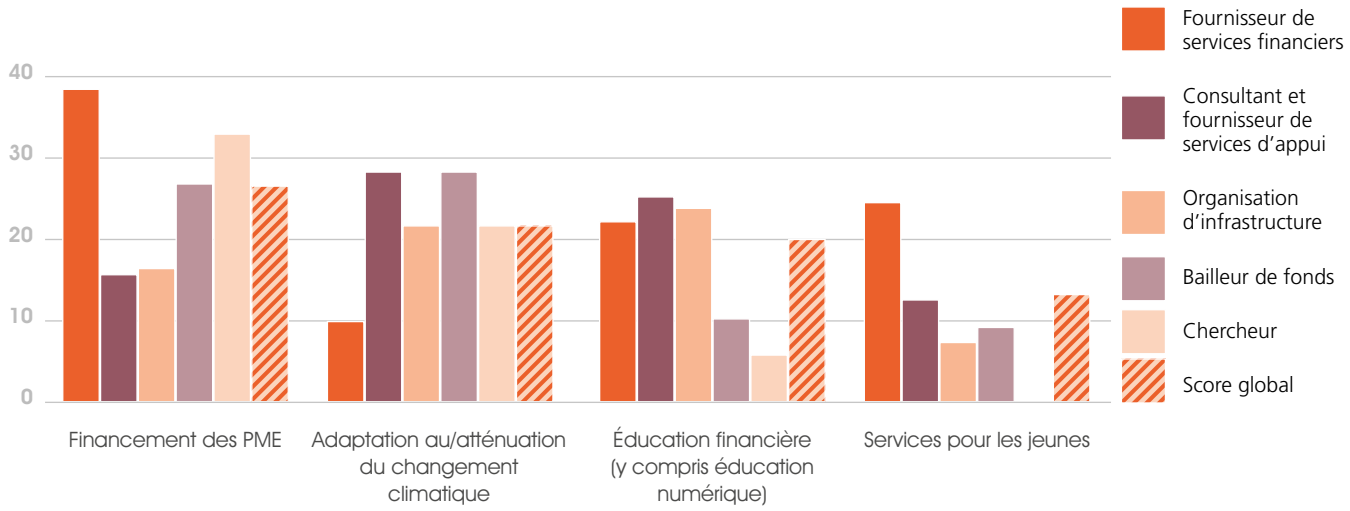
Le classement présenté à l'illustration 7 est révélateur. Le top 3 est le même qu'en 2018 et 2019 (2020 était une édition spéciale et n'incluait pas cette rubrique) et il y a progression dans le classement pour la **finance verte** et un recul pour le **logement** et l'**énergie**.

Cependant, la **variance entre les scores est beaucoup plus faible que la dernière fois**, avec beaucoup plus de domaines d'intérêt regroupés, contrairement à la dernière fois où les 3 premiers étaient loin devant le reste du peloton. Une interprétation de ce phénomène, appuyée par le ton et la répartition des réponses qualitatives qui accompagnent cette rubrique, est qu'il reflète une complexité, une incertitude et une mutation croissants au sein du secteur de l'inclusion financière, avec un plus grand nombre de domaines cibles auxquels les parties prenantes peuvent consacrer des ressources et qui sont de plus en plus liés entre eux, ce qu'une liste de domaines cibles distincts est peut-être mal adaptée pour saisir pleinement. Enfin, la notation dans cette rubrique (contrairement à la section précédente sur les tendances, où les sondés peuvent attribuer la note qu'ils souhaitent à chacune des 20 tendances) est à somme nulle, ce qui a pour effet de diluer l'importance de domaines plus étroitement corrélés.

Il existe quelques différences intéressantes entre les groupes de sondés. L'illustration 8 montre les scores de l'indice NDC pour quatre domaines cibles sélectionnés, avec de grandes différences par type d'organisation et établit la comparaison avec le score global de ce domaine cible.

Illustration 8

Scores sélectionnés de l'indice NDC



L'illustration 8 montre que :

- Les PSF sont extrêmement positifs quant au **financement des PME**, le score le plus élevé de tous les domaines. Les consultants et les organisations d'infrastructure le sont beaucoup moins.
- En revanche, les PSF considèrent que l'**adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets** seront beaucoup moins importantes à l'avenir que d'autres groupes de sondés, notamment les consultants et les bailleurs de fonds.
- Les bailleurs et les chercheurs sont beaucoup moins positifs que les autres groupes quant à l'importance future de l'**éducation financière**.
- Les **services destinés aux jeunes** sont d'un grand intérêt pour les PSF - et d'un intérêt nul pour les chercheurs, dont aucun n'a attribué une note à ce sujet.

Les trois principaux nouveaux domaines cibles : Commentaires des sondés

1. Financement des petites et moyennes entreprises (PME)

Deuxième en 2018, troisième en 2019 et premier cette année par une faible marge, le financement des PME s'est toujours révélé être un des domaines de croissance les plus dynamiques et les plus importants dans les années à venir, une conséquence de la scission du secteur entre prestataires à vocation sociale et partisans qui cherchent à atteindre les segments vulnérables et plus pauvres, d'une part et institutions plus formelles comme les banques qui servent les grandes entreprises, d'autre part - laissant le proverbial « chaînon manquant » mal desservi.

Il y a ici d'éternels problèmes de définition. Comme indiqué en 2019, « une PME sur un marché est une microentreprise sur un autre ». Mais les personnes interrogées estiment qu'en tenant compte du revenu et de la richesse nationale, il existe des lacunes généralisées partout, la « *catégorie oubliée par les IMF et les banques, alors que ce secteur est [un] catalyseur de la microéconomie* », selon le chef de la section SPM d'une IMF en Afrique subsaharienne. Servir cette catégorie oubliée est « *un champ logique d'expansion pour de nombreuses IMF et très important pour les économies en développement* », affirme un bailleur basé en Europe. En effet, les PME sont responsables de « *la création de la valeur ajoutée qui [augmenterait] la richesse d'un pays* », affirme le directeur d'une IMF d'Afrique de l'Est.

Il s'agit d'un domaine d'intérêt futur car les sondés estiment qu'il est à la fois extrêmement important et qu'il le deviendra encore plus : « *Le financement des PME prend de l'importance à mesure que les gens sortent du financement de subsistance... [il est] nécessaire d'améliorer les revenus* », déclare le responsable d'un réseau asiatique d'IMF. Pour les IMF, il est essentiel de servir les PME, sinon « *leur base de clients risque d'être laissée de côté à l'ère de la numérisation mondiale* », affirme le directeur général d'un fournisseur d'assistance technique travaillant dans la région MENA.

La pandémie, avec ses effets dévastateurs sur les PME des pays à faibles revenus, a rendu cette question plus cruciale que jamais : « *Le financement des PME nécessitera beaucoup d'attention à moyen terme afin de créer des pistes de reprise économique à l'échelle mondiale et de renforcer la résilience des communautés après les chocs dévastateurs subis par l'économie mondiale* », assure un chargé principal de politique auprès d'une organisation mondiale d'infrastructure. En outre, malgré les prétentions originelles de la microfinance, tout le monde n'est pas un entrepreneur en devenir ; bien servir les PME ne se résume pas à l'accès au financement. Le directeur général d'un fournisseur de services d'appui en Afrique subsaharienne le dit bien : « *Il y a encore trop peu de liens entre les services de coaching entrepreneurial/*

développement d'entreprise d'une part et l'accès au financement/l'inclusion financière d'autre part... les deux sont complémentaires... »

2. Adaptation au/atténuation du changement climatique

L'adaptation au/atténuation du changement climatique, sujet du Prix européen de la microfinance en 2019, occupait la 3e place en 2018, la 2e en 2019 et arrive, à nouveau, 2e aujourd'hui. On aurait pu s'attendre à ce qu'il s'agisse du premier nouveau domaine cible mais ce n'est pas le cas puisque la notation dans cette section est à somme nulle (les sondés n'ont que 5 votes à donner) et que ce domaine chevauche de manière significative l'énergie, la finance agricole, la finance verte, la résilience aux catastrophes et même WASH - une observation faite par plusieurs sondés.

Néanmoins, le ton des commentaires fournis par les sondés montre que si la pandémie a monopolisé tant d'attention et de ressources au cours de l'année dernière, la Covid finira par passer (ou du moins par devenir endémique de façon gérable) - mais relever le défi du changement climatique reste la *condition sine qua non* pour tous ceux qui travaillent dans le domaine de l'inclusion financière. Les sondés désignent diversement « *la multiplication des catastrophes naturelles* », « *le stress climatique* », « *l'accès à la sécurité alimentaire* » comme étant à la racine de ce défi à long terme. L'expansion des nouvelles innovations sera nécessaire : Davide Forcella, chercheur et responsable de la finance verte inclusive et du développement commercial chez un fournisseur d'AT spécialisé, plaide pour « *une focalisation sur l'adaptation au changement climatique par la mise en œuvre et l'expansion de solutions fondées sur la nature et de technologies intelligentes sur le plan climatique* ». Mais une approche itérative ou fragmentaire ne suffira pas ; une transformation globale est nécessaire et peut-être que les enseignements tirés de la gestion de la crise de la Covid seront transférables. Un spécialiste des données au sein d'une organisation mondiale d'infrastructure écrit : « *Le monde a changé et la pandémie a également mis en évidence les actions considérables nécessaires pour transformer le paradigme économique et financier en un paradigme plus vert et plus adaptatif ».*

3. Agri-finance

La finance agricole arrive en troisième position, alors qu'elle occupait la première place lors des deux dernières enquêtes, y compris en 2019 où elle était un choix de premier plan incontesté. Cette fois, de nombreux scores et commentaires se sont dirigés ailleurs, vers la finance verte et le changement climatique - et peut-être en raison de la perception que l'impact de la pandémie a été plus élevé dans les zones urbaines que dans les zones rurales.

Quelles qu'en soient les preuves, les sondés voient de plus en plus la finance agricole, à l'ère des nouveaux obstacles au commerce et à la circulation des biens et des personnes, à travers le prisme de la *sécurité alimentaire* : la finance agricole est « *un socle pour la pérennité de l'approvisionnement alimentaire et le maintien de la souveraineté nationale - et a besoin de [soutien] pour nourrir les populations en croissance rapide* », confie Kassahun Gonfa, chef de la section Marketing et SPM d'une IMF éthiopienne. Il faut « *un soutien continu du crédit à l'agriculture et aux activités connexes pour assurer la sécurité alimentaire des populations en croissance* », déclare P. Satish, directeur exécutif d'une association d'Asie du Sud. La lutte

contre l'insécurité alimentaire, étroitement liée à la résilience au climat et aux catastrophes, implique le renforcement des chaînes de valeur, selon plusieurs sondés et doit être abordée en parallèle avec « *la résilience des clients, l'adaptation au changement climatique et la conservation de la biodiversité* », selon un fournisseur d'assistance technique basé en Europe.

Le meilleur des autres tendances : commentaires choisis sur d'autres nouveaux domaines cibles

Éducation financière (y compris l'éducation numérique)

« Les travailleurs à faibles revenus, qui manquent souvent d'éducation, peuvent mieux utiliser le système s'ils en comprennent les mécanismes. »

Conseiller auprès d'un cabinet de conseils travaillant à l'échelle mondiale

« L'éducation financière et la culture numérique figurent parmi les priorités les plus importantes dans un environnement financier qui est poussé vers le numérique à une vitesse fulgurante, compte tenu des tendances imposées par la pandémie. »

Spécialiste des données dans une organisation mondiale d'infrastructure.

« Si l'éducation financière (y compris numérique) n'est pas généralisée, les gens, en particulier les femmes, ne bénéficieront pas de l'inclusion financière. »

Directeur exécutif d'un réseau d'Asie du Sud

Finance verte

« La finance verte inclut la finance agricole au rang de priorité (absolue) pour la préservation de notre planète et pour la RSE. »

Directeur d'un PSF en Afrique subsaharienne

« L'accent est mis sur la manière de soutenir la mise en place de canaux de finance verte et climatique fonctionnels pour les PSF et leurs clients. »

Fournisseur de logiciels pour la finance verte

Services pour les femmes

« Adaptés aux besoins des femmes - peuvent également être accessibles aux hommes. Nous n'avons pas besoin de produits « roses ». »

Spécialiste senior du secteur financier dans une organisation mondiale d'infrastructure

« Les femmes sont le groupe le plus touché par la pandémie. Les politiques devraient se concentrer sur le redressement social et économique de millions de femmes qui ont perdu leur emploi et subi des chamboulements sociaux et personnels. Les politiques devraient se concentrer sur l'autonomisation économique et sociale des femmes, y compris sur l'aspect financier. »

Gestionnaire de données auprès d'une organisation d'infrastructure

« La Covid-19 a frappé les femmes et les filles particulièrement durement. Au moins 47 millions de femmes et de filles de plus passeront sous le seuil de pauvreté en 2021. Il y aura au moins 247 millions de femmes vivant dans l'extrême pauvreté cette année. Les conséquences économiques de la pandémie seront également plus lourdes pour les femmes car elles sont représentées de manière disproportionnée dans le secteur informel ou dans le secteur des services et ont moins de chances de bénéficier des services d'aide du gouvernement. »

Bailleur mondial basé en Europe

Financement de l'accès à l'éducation

« L'éducation est le moyen de trouver un emploi le plus prometteur pour sortir les gens de la pauvreté. »

Conseiller TA

« Aux côtés du soutien à la jeunesse. »

Bailleur de fonds mondial

Services pour les jeunes

« Les jeunes sont de plus en plus nombreux dans bien des régions où la pauvreté est grande - il est difficile de déterminer comment leur offrir des opportunités. »

Financeur mondial basé en Europe

« Les jeunes constituent une classe productive ; toutefois, ils reçoivent moins d'attention et sont négligés dans l'économie et la plupart d'entre eux sont au chômage. »

Responsable de la section Marketing et SPM d'une IMF d'Afrique de l'Est

« Surtout la possibilité de promouvoir l'avenir de l'esprit d'entreprise. »

Administrateur délégué adjoint d'une IMF d'Afrique de l'Est

Soins de santé

« Le financement responsable des soins de santé, y compris les produits d'assurance, pourrait contribuer à stabiliser les revenus. »

Fournisseur mondial de services d'appui

Financement pour les réfugiés/populations déplacées

« Les personnes déplacées de force font partie des groupes les plus vulnérables dans de nombreuses régions. Il est nécessaire de trouver des moyens de les intégrer dans leur société d'accueil, à commencer par les services financiers. Il est nécessaire de continuer à développer de nouvelles politiques pour les aider à renforcer leur résilience. »

Chargé de politique auprès d'une organisation d'infrastructure

Eau, assainissement et hygiène (WASH)

« Avec la persistance de la Covid et d'autres pandémies, il est crucial d'étendre les services WASH aux communautés mal desservies. »

Prestataire de services d'appui travaillant à l'échelle mondiale

« Un secteur crucial qui influence tous les ODD. »

Secrétaire auprès d'un bailleur mondial

« Seuls 6% des 221 milliards de dollars d'actifs d'impact sous gestion, tels que rapportés par le GIIN, sont alloués au secteur WASH. Historiquement, la principale source de financement est assurée par des entités gouvernementales, des fournisseurs de services publics d'eau, des donateurs, des dotations et des emprunts à conditions concessionnelles. Notre fonds à impact prioritaire investira dans des entreprises pour accélérer l'accès à l'eau potable en Afrique, en Asie et en Amérique latine. »

Bailleur mondial

Résilience aux catastrophes

« Il est nécessaire de renforcer la résilience face aux catastrophes naturelles d'origine humaine car celles-ci ont le potentiel de chambouler les vies et les moyens de subsistance. »

Responsable d'un réseau asiatique des PSF

« La résilience aux catastrophes en général mais aussi la résilience aux catastrophes liées au changement climatique. »

Spécialiste de l'accès au financement chez un bailleur de fonds mondial

« Y compris les catastrophes climatiques. »

Chercheur associé basé en Europe

Logement

« Les travailleurs informels vivant dans des logements informels restent mal desservis en matière de prêts et d'aide à l'amélioration de l'habitat. Les impacts positifs potentiels de l'investissement dans le logement dans ces communautés sont massifs - emploi, création de richesse, santé, stabilité sociale... le prêt à l'amélioration de l'habitat pour les travailleurs informels est sous-développé dans la plupart des pays. Il faut coordonner le financement, les matériaux et la gestion de projet. »

Fournisseur mondial de services d'appui

Services pour les pauvres en milieu urbain

« La proportion de pauvres en milieu urbain augmente rapidement. Si ce segment ne bénéficie pas d'un soutien en matière de moyens de subsistance et d'autres services d'appui, cela ne peut qu'engendrer des conflits sociaux. »

Responsable d'une organisation d'infrastructure d'Asie du Sud

Sortir de la crise :
La Covid-19 et l'avenir de l'inclusion financière

Les nouveaux défis - et comment les relever...

Quels sont les défis les plus importants auxquels le secteur de l'inclusion financière est confronté aujourd'hui, et que devront faire les parties prenantes pour les relever ?

« Si des choses commencent à se produire, ne vous inquiétez pas, ne râlez pas, lancez-vous et vous deviendrez aussi productifs. »

Dr. Seuss

Un défi surclasse tous les autres mais il est composé de nombreux éléments, reflétant la complexité et l'ampleur stupéfiantes de la crise pandémique et les efforts interdépendants qu'il faudra déployer pour y faire face. La Covid-19 a eu des répercussions sur les flux de trésorerie et les besoins financiers des clients, les liquidités institutionnelles, la réglementation, la résilience et la réputation du secteur, les ressources humaines - la liste est longue. La plupart des commentaires des sondés sont liés, d'une manière ou d'une autre, aux défis posés par la pandémie ; toutefois, certains sont spécifiques à la crise tandis que d'autres sont des défis sous-jacents, anciens et exacerbés par l'année écoulée.

Certains sondés ont voulu souligner, à nouveau, l'**importance de l'inclusion financière**. « *Le secteur reste la solution pour lutter contre la pauvreté et soutenir l'économie locale... la pandémie de la Covid-19 a affaibli la situation économique et le statut social de chacun car toutes les activités ont été ralenties voire arrêtées* », écrit le directeur d'un PSF en Afrique de l'Est et australe. Plusieurs d'entre eux ont souhaité que l'accent soit mis sur l'incidence sur les clients et sur le fait que cette crise s'inscrit dans la durée et qu'il faudra de la patience et du courage pour la surmonter. Un bailleur de fonds mondial note que « *la pandémie de la Covid a entraîné une augmentation de la pauvreté et de la vulnérabilité des clients finaux. Bien qu'il n'y ait pas eu de défaillance systémique en 2020, cette crise aura des répercussions à long terme et le soutien continu des bailleurs privés sera crucial pour combler le fossé de l'inclusion financière.* »

L'inquiétude est grande quant à la façon dont la pandémie va **exacerber la pauvreté**, faisant basculer dans le dénuement des millions de ménages récemment prospères mais précaires. « *Nous n'avons pas encore observé l'impact total sur les personnes et les PSF* », prévient Gerhard Coetzee, spécialiste en chef d'une organisation mondiale d'infrastructure. « *Je suis ébranlé par l'insécurité alimentaire [croissante]... nous devons attirer davantage l'attention des acteurs sur le sort des pauvres, en particulier des femmes. Nous devons mieux exploiter le rôle que la technologie peut jouer pour résoudre certains des problèmes, tant au niveau des pauvres que des institutions qui*

les servent ». Il existe également un risque de lassitude ou de repli sur soi. « *De nombreux donateurs internationaux se concentrent désormais davantage sur leur propre pays* », ajoute-t-il. « *Il est de la plus haute importance qu'ils tournent également leur attention vers les zones les moins développées, les pays et les personnes fragiles.* »

Il est également essentiel de se rappeler que, quels que soient les progrès réalisés en matière de vaccination et de traitement dans les pays développés, la pandémie sévit toujours de manière incontrôlée (et massivement sous-évaluée) dans la plupart des pays à faibles revenus. Vijay Kumar Gurung, responsable des petites et micro banques dans une IMF d'Asie du Sud, a évoqué l'impact sanitaire sur les clients et leurs proches de son IMF, ainsi que « *l'incertitude* » qui perdure en raison des confinements répétés. « *Nos membres avaient un capital et une épargne [déjà] limités, qui ont été utilisés pour couvrir les dépenses liées aux confinements de l'année dernière et [un nouveau] confinement a été imposé et l'avenir semble sombre.* » La seule issue, selon lui, est une accélération rapide de la vaccination. « *Les agences de développement et les parties prenantes devraient d'abord donner la priorité à la campagne de vaccination des pauvres et des groupes vulnérables.* »

Ailleurs en Asie du Sud, les prévisions sont également moroses. « *La récession économique, l'inflation sur les denrées alimentaires et la réduction des rentrées des ménages à faibles revenus ont des effets cumulés* », explique Zainab Saeed, responsable de la recherche et du développement d'une ONG-MFI. « *La situation des ménages à faibles revenus s'est aggravée et beaucoup ont recours à des mécanismes d'adaptation régressifs tels que la réduction de la qualité et de la quantité de nourriture, le retrait des enfants de l'école, l'envoi des enfants au travail domestique et la vente des actifs productifs... [entraînant] une réduction des revenus... [et] de la capacité à rembourser les prêts* ». À court terme, cela réduira la qualité des portefeuilles des institutions financières mais l'effet cumulatif est qu'« *à long terme, ces clients seront en défaut de paiement ou radiés, ce qui aura un impact négatif sur leur solvabilité et leur capacité à [accéder] au secteur financier formel.* »

De nombreux sondés, complétant les idées présentées dans le volet Tendances du présent document, ont observé l'**effet** négatif de **la pandémie sur les femmes** et son potentiel à faire reculer de plusieurs années l'égalité des genres et l'autonomisation. Un spécialiste de terrain d'Asie du Sud affirme que la Covid et ses mesures d'atténuation ont aggravé les difficultés existantes sur la voie d'une inclusion financière totale : « *La nature genrée des répercussions de la Covid, qui a touché les femmes de manière disproportionnée à tous les niveaux, exacerbe les difficultés à atteindre les femmes* ». Et « les *femmes sont particulièrement touchées par cette pandémie* », écrit un répondant travaillant auprès d'un réseau international « *et l'attention [doit] être portée sur leur réintégration économique et sociale, l'inclusion financière étant un facteur important [pour] accélérer leur processus de rétablissement* ». Quel remède apporter ? « *Une approche spécifique, avec un financement adapté, reste nécessaire et [exige] une forte volonté politique stratégique* », affirme un bailleur de fonds mondial. Et « *des taux d'intérêt plus bas* », selon le directeur d'un prestataire de services d'appui en Amérique du Sud. « *L'inclusion est impossible avec des taux d'intérêt de 80%* ».

***

La résilience est, sans surprise, un thème récurrent dans ce volet et sur l'ensemble de l'enquête : résilience des clients, de leur famille et de leurs moyens de subsistance, résilience des institutions et **résilience du secteur dans son ensemble**. Pour l'assurer et la renforcer, il faut contrôler le virus lui-même, en déployant partout des campagnes de vaccination et en renforçant l'adhésion envers cette mesure préventive et en surmontant les ravages économiques des confinements mais aussi en prenant des mesures globales et systémiques pour éviter qu'une future crise mondiale ne sème autant la destruction. Cela commence, selon Luis Trevino, responsable politique d'un réseau mondial de régulateurs, par garantir « *la stabilité et la résilience des systèmes financiers* », après quoi seulement le secteur pourra assurer la résilience des millions de personnes vulnérables. « *Les décideurs des politiques financières doivent continuer à garantir la stabilité du système financier et la survie des marchés financiers vulnérables qui ont été fortement touchés... l'amélioration de l'infrastructure financière, l'ajustement des politiques de relance financière et la transformation des systèmes de paiement, des infrastructures numériques et des règles de protection*

des consommateurs sont des facteurs clés pour permettre une relance financière plus rapide après la crise sanitaire », ajoute-t-il.

Un répondant d'une agence de notation s'étend davantage sur la tension entre la résilience systémique, la résilience institutionnelle et celle du client et sur ce que cela signifie dans un secteur post-Covid de plus en plus numérisé : « *Le défi le plus important auquel le secteur de l'inclusion financière est confronté aujourd'hui est d'être résilient pour que ses clients puissent l'être aussi. La résilience, dans ce sens, fait référence à la construction de structures institutionnelles robustes mais aussi flexibles, pour pouvoir fonctionner de manière adéquate, même lorsque le plan de continuité des activités doit être enclenché. Cela nécessite des processus numérisés, mais peut-être plus important encore, des flux de travail clairs et bien répartis pour chaque processus afin que le personnel soit mieux soutenu pour travailler à distance ou de manière plus autonome, si nécessaire.* »

Et la résilience du secteur peut être renforcée par des politiques au niveau macro et simultanément restreinte à un niveau plus micro. Olga Biosca, chercheuse, estime que « *les moratoires de paiement motivés par la Covid et les plans de remboursement des clients affectent la résilience économique du secteur* ». Un spécialiste de terrain d'Asie du Sud observe aussi les conséquences négatives des moratoires en aval à long terme et le fait que « [*la détérioration] de la qualité du portefeuille des IF (et les amortissements ultérieurs des fonds propres conservés) aura un impact sur leur capacité à lever des fonds pour la rétrocession et réduira considérablement la capacité [des PSF] à servir les segments mal desservis* ».

Quoi qu'il en soit, cela nécessitera une **meilleure coordination et des partenariats** entre les gouvernements et les acteurs privés. Adegoke Adegbami, administrateur délégué d'une IMF en Afrique de l'Ouest, décrit les exigences contre-productives en matière de KYC, qui sont incompatibles avec le désir des PSF de servir, en toute sécurité sanitaire, de nouveaux clients et des clients exclus, citant « *un manque de concordance dans les efforts des parties prenantes... Un certain nombre d'actions et d'efforts du gouvernement et des régulateurs fonctionnent de façon contradictoire* ». Le responsable d'un réseau d'IMF d'Afrique subsaharienne estime qu'il y a urgence : « *L'Etat et les autorités de supervision/régulation devraient échanger étroitement avec les institutions pour éviter l'effondrement de l'économie de chaque pays* ».

La nécessité impérative pour les **gouvernements de jouer un rôle plus important** dans le renforcement de la résilience des clients et des institutions est un thème commun aux sondés. Le responsable d'un réseau d'IMF en Asie du Sud préconise un rôle beaucoup plus interventionniste. « *Le défi le plus important est l'érosion de l'emploi, des moyens de subsistance et des revenus de vastes pans de la population [ce qui signifie que] les services financiers, y compris l'octroi de crédits, sont une source de stress pour les institutions comme pour les bénéficiaires. Les gouvernements [doivent] intervenir et tendre des filets de sécurité sociale aux populations, notamment sous la forme de transferts d'argent. Les banques centrales doivent veiller à ce que le secteur financier dispose de suffisamment de liquidités pour répondre aux besoins de crédit des plus pauvres, en particulier dans les petites institutions locales qui sont les plus proches des pauvres. Les mécanismes d'atténuation des risques, notamment les assurances à un coût abordable, doivent être mis en place par les régulateurs d'assurance.* »

« Les répercussions à long terme de la Covid, même si elles n'influencent pas tout, font planer sur chacun et chacune une ombre qui accentue le sentiment de risque, un sentiment qui se propage aussi parmi les investisseurs. »

Un bailleur de fonds mondial basé en Europe

***

De nombreux sondés ont évoqué les **produits et services** nécessaires pour relever ce défi de la résilience. Comme toujours, une grande partie d'entre eux se concentre sur les **services financiers numériques**. Nous devons « *permettre l'innovation dans l'offre de services financiers grâce à l'émergence de nouveaux modèles commerciaux, de données, de technologies, etc.* », écrit l'administrateur délégué d'un bailleur travaillant en Afrique subsaharienne. « *[Nous devons] créer des mécanismes de financement (dotations, emprunts, fonds propres et autres produits financiers) pour soutenir ces innovations pour les acteurs émergents de taille moyenne et les MPME qui ont un modèle économique éprouvé pour la fourniture de produits et services financiers* ». En fait, selon Shiela Guanzon, directrice des opérations d'une IMF d'Asie du Sud-Est, « *les interventions en présentiel seront encore limitées dans les prochaines années... assurer la continuité des activités sera très difficile sans la numérisation... les entreprises doivent être prêtes à innover et à investir* ».

Mais comme toujours, tout le monde n'est pas aussi positif. Un bailleur mondial affirme que « *la transition numérique... crée davantage de problèmes au départ avant d'être réellement efficace et pertinente. Elle doit se faire avec un soutien important de tous les acteurs et avec des ressources financières appropriées (subventions + investissements)* », ajoutant que cela risque de s'accompagner de « *la disparition des acteurs traditionnels/plus sociaux et de l'émergence de fintechs plus soucieuses d'un modèle économique difficilement tenable sans taux élevés, sans prêts à la consommation, etc.* »

> « Le défi consiste à trouver un équilibre entre le rayonnement et le développement durable. Les parties prenantes devront financer les services financiers numériques destinés aux personnes à faibles revenus, par exemple, les services financiers mobiles. Le défi des services financiers numériques est la gestion du risque de crédit. »
>
> Gestionnaire de crédit dans une IMF d'Afrique de l'Est

Mais les besoins en services et produits ne concernent pas les seuls canaux numériques. Les sondés en ont mentionné plusieurs autres, depuis « *l'expansion du **logement** abordable [et] l'élargissement de la vision appropriée du financement du logement, la reconnaissance comme une classe d'actifs attrayante [avec un] écosystème de soutien porteur* » (selon un bailleur de fonds mondial), « ***l'éducation financière** [et] le manque d'identification formelle* » (selon l'administrateur délégué d'une IMF d'Afrique de l'Ouest) et « *la promotion des **entreprises agricoles**, en particulier dans les pays en développement, afin d'améliorer le développement du pays* », selon Meltine Rasoanandrasana, directrice adjointe d'une IMF d'Afrique du Sud-Est, sachant que les IMF « *devraient chercher des mécanismes permettant de réduire les risques de crédit et d'étendre les services* », selon Fernando Yepez, consultant en Amérique du Sud.

Plusieurs sondés, s'appuyant sur l'attention considérable accordée à cette question dans le volet Nouveaux domaines cibles, ont évoqué la nécessité de services spécifiquement conçus pour les **PME**. Le chercheur Davide Castellani écrit que « *les entreprises dont la taille se situe entre la micro et la petite entreprise ont tendance à être les plus exclues financièrement (ce qu'on appelle le « chaînon manquant »). Ces entreprises doivent-elles être servies par les IMF (montée en gamme) ou par les banques (descente en gamme) ?* »

Et bien sûr, les **changements climatiques** (et leurs problèmes connexes de perte de biodiversité et de catastrophes naturelles) ont été abondamment cités comme un défi majeur. Il a « des *répercussions sur la capacité des PSF à atteindre leurs objectifs financiers et sociaux : augmentation des risques de crédit, réduction des capacités et des ressources des clients et, donc, exclusion sociale et écologique* », explique Davide Forcella, responsable de la finance inclusive verte chez un fournisseur d'assistance technique. « *Les parties*

prenantes devraient promouvoir l'intégration de la gestion des risques liés au climat et à la biodiversité dans l'évaluation et la gestion des risques financiers et sociaux et soutenir la création et le renforcement des capacités des PSF pour faire face à ces défis. Cela devrait inclure une orientation client, visant à renforcer leur résilience avec également la promotion des pratiques et technologies vertes », écrit-il.

***

Ces défis sont énormes et d'une complexité vertigineuse et les multiples réponses fournies pourraient justifier la rédaction d'un article consacrée à chacune d'entre elles. Mais s'il y a une préoccupation centrale parmi les sondés du *Compass*, c'est encore et encore la **menace qui plane sur les clients**, exacerbée par la pandémie et la **manière dont les parties prenantes peuvent s'adapter** pour mieux répondre à ces défis.

Les menaces elles-mêmes sont énumérées par les sondés, comme dans les publications précédentes du *Compass*. Elles vont du « *prêt à la consommation à taux d'intérêt élevé, qui, pour les institutions locales ou les mécanismes informels, [maintiendrait] au moins la manne de recette dans la région mais dans le cas des actionnaires étrangers, les bénéfices sont exportés hors du pays/de la région* » (selon un spécialiste des services financiers d'une ONG européenne), à « *l'accent [maintenu] sur le crédit au lieu de la mobilisation de l'épargne* » (selon un évaluateur européen - et repris par beaucoup d'autres).

« On insiste trop sur les solutions du secteur formel et on définit l'inclusion financière comme la participation en tant que clients dans des institutions financières réglementées. Une prise de conscience insuffisante du fait que les coûts et les rigidités de la finance formelle ne conviennent souvent pas aux clients, qu'ils ont tendance à aspirer le capital des économies rurales et à fournir de faibles rendements. »

Administrateur délégué d'un fournisseur de services d'appui

Et même avec la meilleure volonté du monde, comment les parties prenantes peuvent-elles prendre les bonnes décisions pour faciliter les changements permettant de relever ces défis ? **Comment être utile et rester pertinent dans un secteur en mutation ?** Pour certains sondés, leur propre défi est d'éviter la menace de l'obsolescence, en particulier de ce que certains considèrent comme un phénomène de mode, le « *nouveau secteur à la mode dont tout le monde parle* », « *le secteur de l'investissement d'impact* », comme l'observe une organisation d'infrastructure interrogée, ajoutant : « *J'ai le sentiment que le secteur de l'investissement d'impact considère la microfinance comme dépassée... « un canard boiteux » et cela pourrait éloigner les investisseurs, les financements et d'autres opportunités, sapant ainsi le potentiel de notre secteur. Le rôle des organisations d'infrastructure [devrait être] de s'assurer que la pertinence du travail de notre secteur soit connue et largement comprise.* »

Il ne s'agit pas d'une préoccupation isolée - et elle va au-delà des craintes des acteurs traditionnels de perdre leur pertinence ; elle a des répercussions jusqu'aux clients. Un gestionnaire de fonds européen met en garde contre « l'*écoblanchiment des investisseurs et des banques locales de l'économie réelle... Nous constatons un excédent de liquidités, tant publiques que privées, à la recherche d'actifs durables dignes de placement. Le secteur doit veiller à ne jamais céder (inconsciemment) sur ses principes socialement responsables* ». Et un bailleur basé en Europe déplore « *le battage médiatique autour d'autres sujets ESG et la tendance à présenter l'inclusion financière comme un sujet d'investissement d'impact « dépassé »* », ce qui risque de « *réduire les flux de capitaux, du moins ceux des investisseurs internationaux... peut-être cela aura-t-il pour effet de générer davantage de flux d'investissement locaux/régionaux ? Mais c'est difficile à dire.* »

« Un autre défi est l'émergence des PSF externes à la sphère de l'inclusion financière. Le secteur ne s'engage pas encore assez avec les Alibabas, les eBays et il risque de rester en rade. »

Bailleur de fonds mondial

***

Quelles réponses peut-on apporter à cet entrelacs de défis ? Comment les parties prenantes protègent-elles les clients existants tout en augmentant l'accès à de nouveaux clients ? Comment assurer la résilience des acteurs traditionnels tout en garantissant un environnement propice à l'innovation par de nouveaux acteurs ? Même si des réponses simples étaient possibles, elles sortiraient du cadre de ce document, qui se contente de rapporter les dires et les réflexions d'autres. À cette fin, voici quatre contributions finales livrées par quatre sondés, chacun avec des perspectives différentes mais particulièrement perspicaces sur ce que le secteur doit faire alors qu'il vogue vers un avenir post-Covid, au-delà de la pandémie.

« Dans de nombreux pays, les micro-prêteurs sont retranchés dans ce qui, à une époque, était un modèle commercial révolutionnaire, à savoir l'octroi de prêts de fonds de roulement à court terme aux micro-entrepreneurs. Ce modèle de microfinance appartient au 20e siècle et est essentiel pour stabiliser les revenus des ménages ; cependant, il ne permet pas aux gens de sortir de la pauvreté… et l'emploi informel reste stable dans de nombreux pays à revenus moyens et faibles. Il est maintenant important que le secteur de l'inclusion financière reconnaisse la persistance de l'emploi informel et s'efforce de mieux comprendre l'économie de ces ménages afin de développer des produits et services novateurs qui les aident à se constituer un patrimoine. »

Un prestataire d'AT basé aux États-Unis et travaillant à l'échelle mondiale

« Les institutions financières doivent vraiment investir dans la R&D pour créer des produits contextualisés répondant aux besoins des femmes, aux besoins de lissage de la consommation des ménages à faibles revenus, de recapitalisation des entreprises post-Covid et de façons centrées sur le client de rééchelonner les dettes pendant les (inévitables) vagues d'infection récurrentes. Au niveau politique, les gouvernements doivent renforcer leurs efforts de vaccination et envisager des transferts de fonds conditionnels pour les personnes les plus vulnérables et/ou les plus touchées. Les bailleurs de fonds doivent réévaluer leurs exigences et leurs mécanismes de diligence raisonnable pour tenir compte de l'impact de la Covid. »

Spécialiste de terrain en Asie du Sud

« La finance inclusive n'est plus un objectif en soi. Elle doit être intégrée à des priorités de développement supérieures. Le défi pour l'industrie est de savoir comment parler aux autres secteurs et être pertinent pour eux. Il y a une certaine arrogance que l'industrie de la finance inclusive a acquise et cela empêche les parties prenantes d'être pertinentes pour d'autres secteurs, comme l'agriculture, l'éducation et la santé. »

Directeur général d'un organisme de recherche mondial

« Faciliter l'accès des individus à d'autres prestataires de services financiers qui peuvent fournir des prêts à plus long terme et à taux d'intérêt réduit, bien nécessaires à la minorité entrepreneuriale et qui cherchent à modifier le caractère fondamental de leurs investissements d'entreprise pour les éloigner de la simple génération de revenus. »

Administrateur délégué d'un prestataire d'AT travaillant en Afrique subsaharienne

Évolution des rôles et enseignements tirés

Comment votre rôle, à titre individuel ou en tant qu'institution, a-t-il changé depuis le début de la pandémie de la Covid-19 ? Quelles leçons en avez-vous (ou votre institution) tirées ?

« Tout le monde pense à changer le monde, mais personne ne pense à se changer lui-même. »

Tolstoy

Tout peut changer du jour au lendemain. Presque tous les aspects de la vie humaine ou de l'industrie ont été touchés par la pandémie et les rôles que jouent les acteurs de l'inclusion financière n'ont pas échappé à ces bouleversements. Les PSF sont devenus *de facto des* organisations de secours et des cliniques de santé. Les investisseurs ont mis de côté la concurrence au profit d'une collaboration à des fins communes. Les prestataires d'assistance technique ont dû se remettre en question et repenser la manière de fournir un soutien significatif aux PSF et aux clients dans un monde où il était impossible de se déplacer. Chacun a dû s'adapter pour jouer un rôle utile dans la compréhension et l'atténuation des défis à relever et les leçons tirées de cette période perdureront bien au-delà de la Covid-19. Pour certains, leur rôle ne sera plus jamais le même.

La différence la plus évidente réside dans les **restrictions imposées aux déplacements** et dans le transfert d'une grande partie de la **communication et du soutien vers des modèles à distance.** Cela a bien sûr eu ses avantages. « *Nous sommes passés à une plate-forme entièrement numérique, ce qui nous a permis de nous ouvrir davantage au monde, tant du point de vue de notre discours que de notre public* », écrit Rod Dubitsky, directeur exécutif d'un forum basé au Royaume-Uni. Hugh Allen, administrateur délégué d'un fournisseur de services d'appui, explique *: « Je gère le système d'information et le site en ligne de SAVIX... nous sommes passés avec succès à la formation en ligne, pour laquelle j'ai désormais une préférence »,* même si « *notre travail de promotion des AVEC et, en particulier, des fédérations d'AVEC (en guise d'alternative au lien avec le secteur formel) a été freiné car la formation en présentiel (et, en particulier, le plaidoyer) est le moyen le plus efficace d'accélérer l'acceptation de cette approche en tant qu'alternative viable ».*

Dans la plupart des cas, **s'adapter est simplement une nécessité.** Une responsable de division d'une société de conseil européenne travaillant dans le monde entier observe la difficulté de la communication et du dialogue dans les réunions virtuelles mais fait une distinction entre les « anciens » partenaires (avec lesquels cela fonctionne « *plus ou moins bien* ») et les « *nouveaux » partenaires (avec lesquels c'est très difficile).* Elle conseille à tous les autres de s'adapter à un contexte en constante mutation. « *Développez des outils virtuels et continuez à les utiliser, chaque fois que c'est nécessaire, même après la crise... c'est quoi qu'il en soit [la façon] dont la jeune génération fonctionnera, [en plus] cela limite l'empreinte écologique . L'importance de la numérisation (réelle) - produits, procédures, travail avec les gens... le processus n'en est qu'à ses débuts* ». Micol Guarneri, consultant indépendant et ancien évaluateur, précise que les restrictions de voyage ont conduit à la nécessité de « *tirer davantage parti de la présence de consultants locaux et une partie du temps que j'aurais passée sur place a été utilisée pour renforcer les capacités au niveau local, [donc] c'est quelque chose de bien... cependant [cela] prend beaucoup plus de temps et d'énergie* ».

« Beaucoup moins de voyages... et cela manque. (Il y a) moins de motivation car le contact direct avec les groupes cibles fait défaut. Le télétravail ne permet pas d'avoir la même vision des choses qu'en étant sur le terrain. »

Directeur de programme d'une ONG internationale

Le télétravail via des réunions virtuelles est-il la « nouvelle norme » ? Probablement pas - il y aura des évolutions qui resteront et d'autres qui disparaîtront. Comme le dit Britt Gwinner, conseiller chez un fournisseur mondial de services d'appui, « *à un moment donné, il sera constructif et utile de voyager à nouveau. À l'avenir, je vois se profiler un équilibre plus efficace de télétravail et de voyages pour de nombreuses personnes exerçant des professions internationales* ».

***

Selon de nombreux sondés, l'une des évolutions les plus marquantes de la pandémie a été une **coordination et une collaboration** étroites **entre les bailleurs de fonds**, qui ont mis de côté la concurrence pour se concentrer sur la priorité absolue à donner aux clients et aux institutions.

Bien entendu, ces motivations ne sont pas purement altruistes. L'effondrement du secteur serait catastrophique pour les investisseurs qui, *de bonne foi,* prétendent poursuivre une finalité sociale. Et l'effondrement de leurs propres investissements serait tout aussi désastreux. Néanmoins, les personnes interrogées - les investisseurs eux-mêmes et d'autres - estiment qu'il s'agit d'une opportunité d'action collective qui doit survivre à la crise actuelle.

Le rôle de coordination que les investisseurs ont dû jouer est mentionné par plusieurs sondés, qui mettent en avant plusieurs facteurs. Un directeur en charge du développement de la finance inclusive chez un bailleur mondial basé en Europe déclare que « *plus que jamais, nous avons vu la pertinence et la nécessité d'avoir une approche coordonnée et de travailler en synergie. Il est souhaitable que ces approches concertées se poursuivent au-delà de la crise* », ajoutant que « *la capacité à disposer d'informations précises à point nommé s'est avérée essentielle pour pouvoir être réactif et agile dans le meilleur sens du terme. Là encore, le recours aux rapports concertés s'est avéré pertinent et très utile* ».

Un responsable des risques auprès d'un autre bailleur de fonds déclare : « *Je pense que le degré de coopération entre les VIM a été très impressionnant. Le Grameen Pledge a montré l'importance de la coopération entre les acteurs du secteur. J'espère que cela se poursuivra à l'avenir. De notre côté, l'institution est passée d'une perspective d'investissement à une perspective de gestion des risques pour revenir à une perspective d'investissement. Ce yoyo a mis en évidence le besoin de flexibilité et d'innovation en interne* ».

Au-delà de la simple collaboration d'urgence sur les moratoires, les investisseurs considèrent que leur **rôle s'est élargi**. Selon Tim Crijns, gestionnaire de fonds basé en Europe, « *notre rôle et nos responsabilités en tant qu'investisseur d'impact se sont en fait accrus... nous avons augmenté l'interaction avec nos bénéficiaires d'investissement pour comprendre leur situation et les soutenir dans la mesure du possible (par exemple par des restructurations, en coopération avec d'autres investisseurs)* ». Évoquant l'exemple le plus visible de coordination entre les VIM, il souligne le rôle de premier plan joué par son institution en coopération avec d'autres investisseurs internationaux dans le protocole d'accord sur la coordination entre les VIM en réponse à la Covid 19 et l'engagement sur les principes clés pour protéger les institutions de microfinance et leurs clients dans la crise de la Covid-19, « *tous deux représentant une étape majeure pour garantir que les investisseurs puissent fournir le soutien le plus efficace et coordonné possible.* »

Noémie Renier, responsable de la dette des institutions financières auprès d'un bailleur de fonds mondial, s'en fait l'écho. « Les *VIM ont joué un rôle pivot en assurant la stabilité du financement du secteur, en prévenant les pénuries de liquidités et en soutenant la résilience du secteur* », écrit-elle. « *Si les outils*

numériques nous ont permis de maintenir des lignes de communication et des relations minimales et décentes avec nos partenaires, une forte orientation client et une bonne compréhension ont été les principaux moteurs de la continuité des activités à tous les niveaux ».

Toutefois, cet accent mis sur la réponse aux crises a un coût. Un bailleur de fonds européen déplore que « *de nouveaux produits aient été mis en attente par crainte d'un impact négatif sur les bénéficiaires potentiels des investissements. Il a été difficile d'obtenir une image claire de la réalité sur le terrain et du risque que cela représente pour les investisseurs* ». Et d'ailleurs, c'est une chose d'espérer une collaboration face à un risque partagé, c'en est une autre lorsque les choses reviennent à la normale. « *Le secteur peut coopérer* », note Jurgen Hammer, d'une organisation mondiale de gestion de la performance sociale, « *mais il a besoin de pression pour le faire. Pendant la phase de crise [aigüe], sous la pression de l'ampleur même de la crise, la coopération des investisseurs a été excellente, mais cette dynamique doit être maintenue* ».

Pour de nombreuses parties prenantes, la crise a exigé que l'on se concentre à nouveau sur l'élaboration (ou la compréhension) de **nouvelles politiques ou réglementations** ou sur le lobbying pour s'assurer que, dans le chaos et la confusion d'un environnement en évolution rapide, il n'y ait pas d'interventions qui finissent par aggraver une situation périlleuse. P. Satish, directeur exécutif d'un réseau d'institutions financières en Asie du Sud, écrit que « *nous avons déployé des efforts considérables pour défendre nos politiques auprès des gouvernements et des régulateurs, avec une belle régularité, alors que la pandémie se propageait et affectait divers secteurs de l'économie* ». Quelles leçons peut-on tirer de cette expérience ? « *Il faut suivre en permanence l'évolution de la situation sur le terrain et élaborer des réponses pour l'atténuer* ».

Les réponses réglementaires à cette crise sont incroyablement diverses et dépassent largement le cadre de ce document. Mais certains sondés ont cherché à contextualiser leur signification. « *Certains régulateurs*, relate Luis Trevino, responsable politique senior en matière de données sur l'inclusion financière au sein d'un réseau de régulateurs, « *ont réagi rapidement aux changements et ont été en mesure d'adapter les réglementations et les politiques pour répondre aux différents besoins financiers, y compris les liquidités, la résilience du système et de secteurs économiques particuliers et pour permettre une transformation plus rapide de leurs infrastructures financières, aux changements de politiques et aux nouvelles réformes pour soutenir la transformation numérique de leurs secteurs financiers* ». On peut espérer que cela conduira à « des *transformations politiques plus rapides ayant un impact positif sur le paysage de l'inclusion financière à moyen terme* », ajoute-t-il, en mettant en garde contre les préoccupations importantes concernant « les *secteurs financiers non bancaires traditionnels, tels que les coopératives de crédit et les [petites] IMF* », en raison de « *contraintes de liquidités, de risques plus élevés et de manque de financement* » dans de nombreuses juridictions. Ces institutions sont essentielles pour l'inclusion financière et « *il est nécessaire de trouver des mécanismes pour garantir la résilience de leurs marchés à l'avenir* ».

***

Si les événements de l'année écoulée ont bouleversé le rôle des consultants, des bailleurs de fonds, des chercheurs et d'autres acteurs de l'écosystème au sens large, c'est certainement pour les **prestataires de services financiers** eux-mêmes qu'ils ont été les plus déterminants. Ils ont dû communiquer avec des clients en difficulté et les aider, protéger leur personnel, assurer la liaison et négocier avec les bailleurs de fonds, comprendre et mettre en œuvre des exigences politiques ou réglementaires en rapide évolution, mettre en œuvre des protocoles d'assainissement - tout cela parallèlement au fonctionnement et aux rapports habituels d'une institution financière.

Plusieurs personnes interrogées parmi les PSF avaient des récits émouvants et poignants à raconter. Le directeur national d'une IMF d'Afrique du Sud-Est relate comment la crise a concentré les priorités sur les points les plus élémentaires : « *Garder la tête hors de l'eau était la mission principale... n'avoir aucun décès parmi le personnel et contenir les remboursements et les décaissements malgré le choc et alors que tout est bloqué à cause des mesures sanitaires et du confinement* ». Taiwo Joda, administrateur délégué d'une IMF en Afrique de l'Ouest, explique qu'en tant qu'institution, la mission était de « *rester très proche*

des clients pour les éduquer et leur apporter un certain soutien - moratoires, réductions des taux d'intérêt [mais aussi] des colis de nourriture et des consommables ». Shiela Guanzon, directrice générale des opérations d'une IMF d'Asie du Sud-Est, décrit un changement soudain, qui n'est pas sans précédent dans une région en proie à des typhons de plus en plus violents, vers un rôle de secours ou d'aide : « *Notre institution est devenue la première à répondre aux besoins de nos clients... pour les communautés les plus pauvres où la prise en charge hospitalière et les examens médicaux ne sont pas accessibles, notre institution a pu fournir des services de santé pour nos clients et les membres de leur famille.* »

Des récits similaires émergent de l'Afrique du Sud-Est, où le directeur général d'une IMF explique bien l'ampleur vertigineuse des responsabilités qu'implique le travail avec des groupes vulnérables pendant une pandémie, un rôle qui consiste à « *rassurer et protéger le personnel face à la pandémie (communication, distribution de médicaments, distribution de moyens de protection (gel désinfectant, bain de bouche, purificateur d'air, etc.) ; renforcer les capacités du personnel en matière de télétravail et de gestion des clients à distance et développer de façon novatrice les services financiers par la numérisation (conception de projets de numérisation) ».* Mais cette dernière tâche a eu des effets positifs inattendus, précise-t-il. « *Parmi les enseignements que nous avons tirés, nous avons constaté que plus la pandémie frappait fort, plus il était facile de sensibiliser les clients à l'utilisation des canaux numériques (banque mobile, réseau d'agents tiers, guichets automatiques, etc.).* »

« Les gens sont plus résilients que nous le pensons. »

Consultant et chercheur indépendant

***

La **pandémie en tant qu'accélérateur de la numérisation** est un thème dominant parmi les sondés, notamment les PSF. Les résultats vont de l'efficacité (« *Nous avons cherché à améliorer la communication en utilisant la technologie comme une alliée... pour éviter les frais de déplacement inutiles en rendant l'IMF plus efficace* », selon Fernando Yepez, un consultant en Amérique du Sud) et à la communication (« *Nous avons appris la nécessité d'apprécier l'utilisation des canaux bancaires numériques pour notre activité car nous en avons été grandement dépendants durant le confinement. Nous avons également appris à apprécier l'utilisation de la téléconférence comme nouveau mode de réunion et de communication avec les parties prenantes (personnel, clients, etc.)* », selon un administrateur délégué d'Afrique subsaharienne).

Adegoke Adegbami, administrateur délégué d'une banque en Afrique de l'Ouest, explique l'investissement considérable que son institution a réalisé dans les services financiers numériques « *sans interaction physique* » et que « *tant de choses peuvent être faites avec le déploiement de la technologie de manière moins coûteuse et plus efficace... [mais] nous avons également appris que la technologie seule ne peut pas être porteuse de changement. Il faut investir davantage dans la transformation des personnes et de la culture de l'organisation ».*

De même, d'autres ont souligné que, comme c'était le cas avant la pandémie, la numérisation n'est pas la panacée et qu'elle n'est pas non plus appropriée ou viable dans tous les contextes. Comme l'observe Jose Garibay, directeur d'un prestataire de services d'appui en Amérique du Sud, « *les sociétés financières peuvent voir leurs marges diminuer mais ne modifient pas leurs dépenses en technologies obsolètes, [tandis que] d'autres créent des applications sans formation des clients et se retrouvent avec des budgets de frais généraux [importants]* ».

Plusieurs sondés ont décrit **d'autres façons dont leurs rôles ont dû évoluer au** cours de la pandémie, et les **caractéristiques qu**'ils estiment avoir été les plus importantes dans ces évolutions. La flexibilité et la réactivité ont été des incontournables, bien sûr. Les prestataires ont naturellement dû rééchelonner les prêts, « *ce qui a nécessité, non seulement, un changement de mentalité sur le comportement en matière de crédit mais aussi des changements dans les systèmes informatiques, de nouveaux types de formation du personnel ainsi que l'éducation et la sensibilisation des clients* », écrit Zainab Saeed, responsable de la

R&D auprès d'un PSF d'Asie du Sud, mais aussi « un *regain d'intérêt pour le soulagement des difficultés économiques par l'octroi de prêts pour lisser la consommation et recapitaliser les entreprises* ». Ce besoin d'agilité institutionnelle a également signifié que « *le besoin d'intelligence économique et de rapports afin de visualiser les preuves en vue de la prise de décision a également été ressenti à un niveau plus élevé* ».

«La pandémie a réaffirmé la leçon selon laquelle le microcrédit n'est (qu') une partie de la solution et que les institutions financières doivent offrir un éventail de produits et de services pour répondre aux besoins de leurs emprunteurs.»

Responsable R&D d'une IMF d'Asie du Sud

Mais la responsabilité de cette situation n'incombe pas seulement à la direction générale ou au personnel des succursales. Plusieurs sondés ont observé le rôle clé que les conseils d'administration et autres structures de gouvernance ont dû jouer pour prendre et accélérer les décisions selon un calendrier très différent de celui de la planification stratégique habituelle. Un membre du conseil d'administration d'une IMF d'Asie centrale note que, « *en tant que conseil de surveillance, nous avons été contraints, pendant la pandémie, de nous impliquer dans de nombreuses fonctions opérationnelles et exécutives* ». Qu'ont-ils appris de cette expérience ? La nécessité d'une « *nouvelle structure de gestion de crise, la domination de la gestion des risques sur les ventes et un recentrage de la planification formelle des activités à long terme vers une vision stratégique et une planification à court/moyen terme* ».

***

Pour les sondés ne relevant pas d'un PSF - chercheurs, consultants, fournisseurs d'AT, bailleurs de fonds et autres - il y a eu des conflits sur la **manière d'intervenir sans interférer** ; un désir d'atténuer l'impact de la crise et de « faire le bien » mais sans toujours savoir comment le faire au mieux (un thème présenté en avant-première dans le numéro spécial Covid-19 du *Compass* l'année dernière). L'année dernière, nous avons assisté à une augmentation de la complexité et de l'incertitude, ce qui peut sembler submergeant. Roanna Peat, directrice financière d'un bailleur de fonds mondial, note que « *la vie est devenue plus effrénée, et les procédures semblent prendre plus de temps... le passé n'éclaire plus l'avenir... il semble qu'une grande partie des données et des recherches produites avant la pandémie ne soient plus aussi pertinentes* ».

Pour certains, cela a été synonyme d'opportunité. Un sondé travaillant auprès d'une organisation d'infrastructure basée en Europe déclare : « *Je pense que notre organisation a eu beaucoup de chance car nous sommes peut-être l'une des rares à avoir tiré profit de la Covid. Notre proactivité et toutes les activités que nous avons entreprises pour répondre à la crise et soutenir le secteur ont contribué à renforcer notre présence, notre voix et notre rôle de coordination dans le secteur* ».

En outre, certains services n'ont jamais été aussi demandés qu'aujourd'hui. Ayako Iba, directrice régionale d'une agence de notation internationale, écrit que tout au long de la pandémie, il est devenu évident que « *notre rôle d'évaluateur indépendant est particulièrement recherché lorsque le niveau de risque perçu dans le secteur s'accroît et que tant les PSF que les investisseurs ont un besoin effectif de contrôler régulièrement les performances des PSF, avec en toile de fond une catastrophe affectant les deux parties.... [et ce, dans un contexte de] restrictions des voyages et des communications internationales* ».

Mais ce qui ressemble à une augmentation exponentielle de l'activité du secteur peut affaiblir les progrès, ce qui implique d'être sélectif, de savoir dire tantôt « non » mais parfois aussi « oui ». Mayada El-Zoghbi, directrice générale d'une organisation de recherche basée aux États-Unis et travaillant à l'échelle mondiale, note qu'« *avec tout ce qui se passe en ligne, le secteur a été submergé par des événements et des*

voix concurrentes. Il est de plus en plus difficile de comprendre ce qui est important. Nous avons essayé de servir de voix cohérente et stable, en valorisant d'autres points de vue lorsque cela était nécessaire, afin de garantir qu'ils ne soient pas perdus dans la masse. Mais cela signifie que nous avons également dû être plus sélectifs ».

Cette complexité et ce rythme d'activité accrus sont à la fois une conséquence et une cause du renforcement des **partenariats** entre les différentes parties prenantes. Un spécialiste en chef du secteur financier auprès d'une organisation mondiale d'infrastructure souligne la nécessité de trouver « un *modus operandi différent pour rester proche du terrain et tirer parti des partenariats encore plus que nous ne le faisions auparavant. La Covid a démontré la pertinence de la plupart, voire de tous les sujets sur lesquels nous nous concentrons ».*

« Seule la proximité avec les partenaires est payante. En effet, malgré l'accès à des informations générales, les réalités des conséquences subies par les PSF sont impossibles à percevoir en dehors d'une relation de confiance. Leçons : apprendre à discuter davantage avec les partenaires, retarder les décaissements, accepter une croissance plus lente, voire une contraction des encours et redéfinir les trajectoires ciblées. Il est possible de faire de la due diligence à distance, ce qui signifie moins de voyages en avion à l'avenir… et une meilleure optimisation des déplacements. »

Responsable des investissements dans une banque commerciale européenne travaillant à l'échelle mondiale

***

Il est important de se rappeler que la Covid-19 n'est pas seulement une histoire de ralentissement économique et de manque de liquidités. Il y a un **coût humain** et dans de nombreux cas, une véritable tragédie humaine. Les personnes travaillant dans les institutions financières ont dû supporter des pressions à peine imaginables, essayant d'équilibrer les devoirs fiduciaires et financiers, protégeant le personnel tout en servant les clients, tout en suivant des règles qui changent rapidement pour négocier avec les bailleurs de fonds. Plusieurs sondés ont tenté d'expliquer à quel point leur travail a été difficile au cours de l'année écoulée. Vijay Kumar Gurung, responsable des services bancaires pour les petites et moyennes entreprises dans une IMF d'Asie du Sud : « *La situation est vraiment déchirante et chargée d'émotion pour moi en tant qu'individu. J'ai perdu un proche et quelques-uns de mes clients qui sont morts de la Covid. En tant qu'institution, nous disposons de ressources limitées pour aider nos membres mais nous faisons de notre mieux pour fournir des services ininterrompus afin qu'ils n'aient pas à souffrir du manque d'argent entre leurs mains. Se préparer au pire est la leçon la plus importante que nous ayons apprise ».*

Rebâtir en mieux

Quels changements (y compris à la suite des effets de la pandémie) souhaiteriez-vous voir dans le secteur de l'inclusion financière au cours des prochaines années ? Comment pouvons-nous « rebâtir en mieux » ?

« Pensons l'impensable, faisons l'infaisable. Préparons-nous à affronter l'indicible lui-même - et voyons si nous ne pouvons pas le dire après tout. »

Douglas Adams

Ce dernier volet de l'enquête a suscité des commentaires d'une richesse et d'une diversité remarquables (comme on pouvait s'y attendre, compte tenu du sujet traité).

Les sondés ont clairement souligné l'importance de conserver le **client au centre** d'un secteur post-pandémique revitalisé, avec « *un plus grand centrage sur le client dans les produits de prêt* » et « *plus de focale sur l'objectif, avec un flux de trésorerie plus important dédié à la clientèle et aligné sur la flexibilité du remboursement* », selon un banquier d'impact auprès d'un bailleur mondial. Ces clients auront besoin de « *plus d'épargne* », de moins de « *prêts à la consommation à taux d'intérêt élevé* » et de « *modèles alternatifs de nantissement* », selon un spécialiste des services financiers d'une ONG européenne. Ils auront besoin de plus que de crédits productifs, qui « *ne suffiront toutefois pas à eux-seuls ; le logement, l'enseignement, la santé, etc. sont des domaines cruciaux sur lesquels nous devons concentrer nos efforts et développer des produits financiers qui sont viables et aident nos clients à avoir une vie meilleure* », selon un sondé travaillant auprès d'une organisation européenne d'infrastructure.

Ces produits et programmes devront être **financés**. Comment ? Selon Sitara Merchant, administratrice déléguée d'un bailleur de fonds, via « *la création de mécanismes de financement (dotations, instruments de dette, fonds propres et autres produits financiers) pour soutenir les innovations des acteurs émergents de taille moyenne et des MPME qui ont un modèle commercial éprouvé dans la fourniture de produits et services financiers ou qui jouent un rôle dans l'écosystème* ». Canaliser les investissements « *à grande échelle dans le logement et les autres infrastructures des communautés informelles* », suggère W. Britt Gwinner, conseiller auprès d'un fournisseur de services d'appui mondial, « *afin qu'un ménage pauvre puisse s'abriter chez lui en toute sécurité lors de la prochaine pandémie ou du prochain séisme*. »

Développer et renforcer les **allégeances stratégiques entre les fournisseurs traditionnels et les fintechs**, affirment plusieurs sondés, afin de « *numériser les processus, stimuler l'alphabétisation et la sensibilisation aux technologies et encourager les habitudes d'épargne »,* selon Vijay Gurung, d'une IMF en Asie du Sud. Cela signifie l'adoption de nouvelles innovations – « *DXP - Digital Experience Platform et prise de décision basée sur les données et soutenue par l'IA* », écrit Shams Azad, directeur opérationnel d'une IMF en Asie du Sud. Dans un sens, les personnes interrogées considèrent que comme le dit le proverbe, la nécessité est la mère de l'invention. « Ces personnes vivant dans des lieux reculés, celles ne disposant que de faibles revenus… doivent débourser plus pour avoir accès aux services financiers… *pour les rendre inclusifs et réduire les coûts de transaction, les services financiers numériques, principalement les*

services bancaires mobiles et les services délivrés par les intermédiaires, sont la meilleure solution », écrit Bizuayehu Negash, directeur du département d'épargne d'une IMF d'Afrique de l'Est, qui considère la nécessité de s'adapter à la pandémie comme un héritage durable et positif de l'année écoulée : « *Je suis fier de voir les clients bénéficier de services financiers numériques à leur domicile et sur leur lieu de travail* », clame-t-il.

« Une superbe opportunité de prendre un raccourci sur le chemin de la numérisation se profile grâce à la crise – elle pourrait potentiellement tout changer dans nos efforts de comblement de la fracture numérique entre les hommes et les femmes… la plupart des gouvernements dans le monde ont lancé une forme de soutien/transfert en espèces qui a nécessité l'enregistrement et la création d'une identité numérique pour les bénéficiaires en plus de l'enregistrement auprès d'un canal financier formel - cela pourrait aider les IF à améliorer et approfondir l'inclusion financière. Le rééchelonnement des prêts et les solutions personnalisées qui ont dû être créées et mises en œuvre peuvent également être d'excellents fondements pour l'avenir car ils peuvent être inclus dans la conception et la mise en œuvre des programmes. »

Responsable de la recherche dans une IMF en Asie du Sud

Mais la progression implacable du numérique ne doit pas signifier un abandon hasardeux des principes fondamentaux de l'inclusion financière mais plutôt la **recherche d'un équilibre**. « *Créer un nouveau modèle économique compétitif et trouver le bon niveau de numérisation, tout en préservant les facteurs humains nécessaires et tous les avantages de l'inclusion financière classique* », confie un sondé travaillant auprès d'une IMF d'Asie centrale. À quoi cela ressemble-t-il dans la pratique ? Selon Olga Biosca, chercheuse basée en Europe, cela implique « *une offre et une utilisation accrues de produits numériques sûrs, accessibles, immédiats et bien conçus*, *qu'il s'agisse de services financiers ou non financiers ; le travail en partenariat avec d'autres parties prenantes sur le terrain pour accroître la pertinence et l'offre de services non financiers ; l'augmentation de l'impact des produits numériques par le biais de la ludification (par exemple la prévention sanitaire ou les capacités financières/numériques)* ».

Et d'autres voient le **numérique comme une menace permanente** - pour la protection des clients ; pour la mission sociale – des préoccupations que la pandémie n'a pas apaisées. « *J'aimerais que l'on soit moins fasciné par la technologie, qui semble avoir aspiré les ressources des donateurs et que l'on reconnaisse davantage que la finance informelle est une ressource sous-exploitée qui offre de réels avantages, des rendements plus élevés et, surtout, un contrôle aux plus pauvres* », écrit Hugh Allen, administrateur délégué d'un fournisseur de services d'appui travaillant avec des groupes d'épargne.

« La finance digitale est de facto la solution idéale pour éviter le contact physique et lutter contre l'éloignement. Néanmoins, il existe un risque d'absence de contact alors qu'au niveau des clients, une approche personnelle et physique pour toute opération demeure un must. »

Directeur national d'une banque de microfinance en Afrique du Sud-Est.

***

L'un des changements les plus frappants au cours de l'année écoulée a été la **coordination et la communication** entre les investisseurs (comme indiqué en détail dans la rubrique précédente intitulée « Évolution des rôles et enseignements tirés »). Ici, les personnes interrogées veulent s'assurer que les gains obtenus survivront à la crise et seront les prémices d'une nouvelle approche collégiale et collaborative.

« *Plus de concertation entre les différents acteurs et de mutualisation des efforts !* », réclame un directeur de la finance inclusive chez un bailleur mondial. « *Que les créanciers poursuivent leur collaboration !*», déclare le responsable des risques d'un (autre) bailleur de fonds mondial. « ... *cela a facilité les choses tant pour les VIM que pour les IMF !* ».

Il semble y avoir un consensus sur le fait que les avantages de faire de ces gains une caractéristique durable du secteur plutôt qu'une simple action ponctuelle destinée à redorer les relations publiques devraient inciter à dépasser la concurrence entre les bailleurs de fonds (une pratique qui a causé, ou du moins exacerbé, certaines crises précédentes au niveau du marché) mais aussi garantir une longueur d'avance sur la réponse à la crise la prochaine fois qu'un événement de la portée de la Covid se produira. Tim Crijns, un gestionnaire de fonds basé en Europe, affirme que « *le fait de devoir repartir de zéro pour créer des lignes directrices et des accords pendant une crise est un effort intensif pour toutes les parties concernées... Il est important de conserver des plateformes dynamiques pour agir rapidement (pas seulement discuter mais aussi agir rapidement !) lorsqu'une nouvelle crise éclate, que de nouvelles tendances apparaissent ou que de nouvelles réglementations sont publiées* ».

« Pour rebâtir en mieux, chaque partie prenante du secteur doit comprendre son rôle dans l'écosystème plus vaste et s'en servir comme point de départ pour développer des produits et des partenariats qui aident efficacement nos clients à devenir plus résilients. »

Directeur d'une agence de notation

Les personnes interrogées ont vraiment le sentiment que nombre de ces défis et opportunités pour le secteur financier ramènent à la notion centrale de **renforcement de la résilience des clients**, sans laquelle il ne peut y avoir de résilience du secteur dans son ensemble. Cette notion est à la fois omniprésente et convaincante puisqu'elle intègre « *l'accent mis sur l'adjectif « responsable » dans les services financiers - le personnel et les clients seront plus fidèles s'ils sont bien traités* », selon un sondé employé par une organisation de gestion de la performance sociale, ainsi que la nécessité « d'*innover davantage en matière de mesure de la performance sociale, [en particulier] dans les modèles moins conventionnels, tels que le financement des PME et la microfinance-plus* », partage un bailleur de fonds mondial. Et les liens complexes entre la résilience des clients, celle des institutions et celle du secteur est bien décrite par P. Satish, directeur exécutif d'un réseau d'institutions en Asie du Sud, qui appelle les banques centrales

à « *se défaire de leur adhésion rigide aux normes de Bâle* [risque de défaillance et exigences en matière d'adéquation des fonds propres] » afin de « *donner aux institutions la flexibilité nécessaire pour soulager leurs clients touchés* », ajoutant que « *pour le secteur de l'inclusion financière, le maintien des moyens de subsistance de leurs clients devrait être l'objectif premier [et] le secteur doit faire pression sur les gouvernements et plaider en faveur de la construction d'une infrastructure universelle de soins de santé primaires en tant que bien public. Car, comme l'a prouvé la pandémie, sans services de santé, le soutien à l'inclusion financière peut s'effondrer* ».

En d'autres termes, « *la pandémie nous a appris qu'aucune organisation ne peut survivre seule lorsque le reste du secteur, l'économie et l'infrastructure sociale sont également en difficulté* », rappelle un évaluateur actif à l'échelle globale. S'il y a une seule leçon à tirer de la première crise mondiale dans un monde entièrement interconnecté, c'est peut-être celle-ci : **aucune organisation n'est une île**.

Au milieu du chaos, de l'anxiété et des pertes causés par la pandémie (et sous réserve que l'étendue des dégâts infligés aux ménages et aux petites entreprises demeure une inconnue), il existe des opportunités - et pour de nombreux sondés, une opportunité consiste à **repenser l'ensemble du système d'inclusion financière**.

Cette évolution comporte de multiples éléments. Le secteur devra être « *davantage axé sur la demande, de la conception jusqu'à la distribution des produits et services* », déclare Davide Castellani, un chercheur basé en Europe, ajoutant que « *les investisseurs joueront un rôle important à cet égard* ». Il s'agit également de « *se concentrer davantage sur les conséquences de l'accès et de l'utilisation des services financiers pour les pauvres* », affirme un spécialiste en chef au sein d'une organisation d'infrastructure. « *Nous n'avons pas tiré les leçons des crises financières et le secteur financier mondial continue de créer de gros dividendes pour les nantis et de la vulnérabilité pour les démunis. Nous devons en revenir aux racines de l'intermédiation financière et façonner un secteur qui fonctionne pour les gens - en particulier les femmes* ».

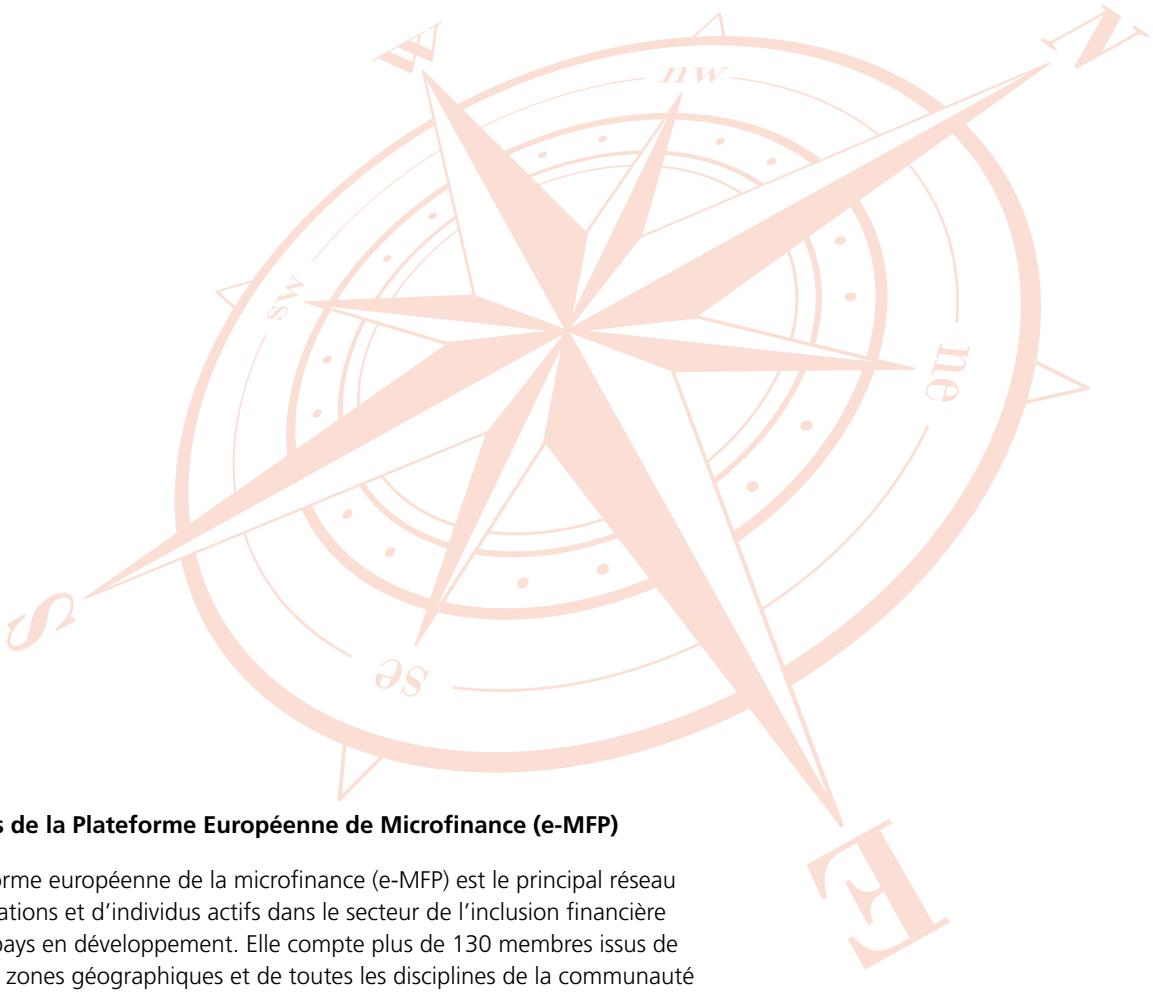
Il doit y avoir, selon Luis Trevino, responsable des politiques d'un réseau mondial de régulateurs, « *d'importantes réformes de l'infrastructure financière, notamment en ce qui concerne la disponibilité du marché, le partage des données et la formulation de réglementations claires pour garantir une transition rapide vers la reprise et minimiser les pertes et les risques* ». Les réformes liées à la transformation numérique se poursuivront et s'accéléreront dans les pays qui sont aujourd'hui en pleine transition, prévoit-il, ce qui entraînera « *des fusions et des restructurations massives des secteurs financiers traditionnels* ». C'est là que le secteur se trouvera à la croisée des chemins. « *L'obligation d'accompagner cela de règles et de réglementations clés en matière de protection des consommateurs, de cyber-sécurité et de confidentialité des données, ainsi que d'éducation financière et numérique, sera cruciale et gagnera encore en importance* », ajoute-t-il.

« La définition de l'« inclusion » doit être repensée ou définie de manière plus subtile et réaliste. Elle ne peut pas être définie uniquement comme l'accès à un ensemble de services formels. J'aimerais voir une tendance beaucoup plus marquée en faveur de la création de fédérations autogérées de groupes d'épargne comme une alternative viable aux liens avec les IF du secteur formel. Les avantages sont évidents : maintien du capital des pauvres en milieu rural/urbain, rendements nets plus élevés sur l'épargne et l'investissement et développement de la capacité institutionnelle ainsi bien mieux configurée pour s'engager dans des couplages à partir d'une position de force. »

Prestataire d'AT travaillant en Afrique subsaharienne

Les réponses à cette question ont donné lieu à une liste prodigieusement ambitieuse et impressionnante de la façon dont le secteur devrait ou doit évoluer - prévisible étant donné la diversité des sondés et l'importance des défis à relever. Pour relever ne serait-ce que certains de ces défis, il faudra que les **bons prestataires fournissent les services dont les clients ont réellement besoin**. Mais qui sont-ils, ceux qui peuvent, d'une manière ou d'une autre, offrir des services financiers et non financiers efficaces, abordables, innovants et à la pointe du progrès à tous les segments de clientèle - de manière durable, rentable et sociale ? Il est important de ne pas trop s'attarder sur le « qui » et de se concentrer plutôt sur le « quoi » et le « comment », selon Mayada El-Zoghbi, directrice générale d'une organisation de recherche et d'infrastructure basée aux États-Unis. C'est à elle que revient le mot de la fin.

« Lorsque la finance inclusive se concentre sur des prestataires spécifiques - IMF ou fintechs, elle perd de vue ce qui compte réellement pour les personnes à faibles revenus. En fin de compte, les priorités de la finance inclusive doivent être ce qui profite aux personnes à faibles revenus et le véhicule par lequel ce service est fourni devra évoluer en fonction des besoins du moment. Ainsi, si les IMF ne sont pas en mesure de fournir des services pendant une pandémie mais que les institutions natives du numérique le peuvent, les acteurs de ce secteur doivent le reconnaître. Dans un même temps, si les fournisseurs natifs du numérique ne peuvent pas servir les consommateurs à faibles revenus, nous devons également faire la lumière sur ce point. Il y aura inévitablement des gagnants et des perdants, ce qui est normal dans tout cycle économique. Espérons que les meilleurs fournisseurs, ceux qui répondent aux besoins des personnes à faibles revenus l'emporteront. Nous devrions nous en réjouir et favoriser cette évolution en fournissant des données claires, des recherches et des informations sur ce qui se passe réellement. »



A propos de la Plateforme Européenne de Microfinance (e-MFP)

La Plateforme européenne de la microfinance (e-MFP) est le principal réseau d'organisations et d'individus actifs dans le secteur de l'inclusion financière dans les pays en développement. Elle compte plus de 130 membres issus de toutes les zones géographiques et de toutes les disciplines de la communauté de la microfinance, notamment des consultants et des prestataires de services d'appui, des investisseurs, des PSF, des agences de développement multilatérales et nationales, des ONG et des chercheurs.

Jusqu'à deux milliards de personnes restent exclues des services financiers. Pour remédier à cette situation, la plateforme cherche à promouvoir la coopération, le dialogue et l'innovation entre ces diverses parties prenantes travaillant dans les pays en développement. En favorisant le partage des connaissances, le développement de partenariats et l'innovation, l'e-MFP encourage les activités qui élargissent l'accès mondial à des services financiers abordables, de qualité, durables et inclusifs pour les personnes ne bénéficiant que de peu, voire pas des services bancaires. La Plateforme relève ce défi grâce à ses nombreux groupes d'action composés d'experts qui travaillent toute l'année, au travers de la Semaine européenne de la Microfinance qui attire, chaque année, plus de 400 acteurs du secteur représentant des dizaines de pays mais aussi par le biais du prestigieux Prix européen de la Microfinance et de ses nombreuses publications régulières.

Secrétariat exécutif
Plateforme européenne de la microfinance
rue Glesener 39
L-1631 Luxembourg
contact@e-mfp.eu
www.e-mfp.eu

Copyright © 2021

Illustration page 38 reproduite avec l'autorisation de KAL.
Photo de couverture : Denise Jans via Unsplash

De courts extraits de ces publications peuvent être reproduits sans autorisation, à condition que la source soit mentionnée.

ISBN 978-99987-866-1-5

www.e-mfp.eu

Avec le soutien de :

LUXEMBOURG
AID & DEVELOPMENT

THE GOVERNMENT
OF THE GRAND-DUCHY OF LUXEMBOURG
Ministry of Finance