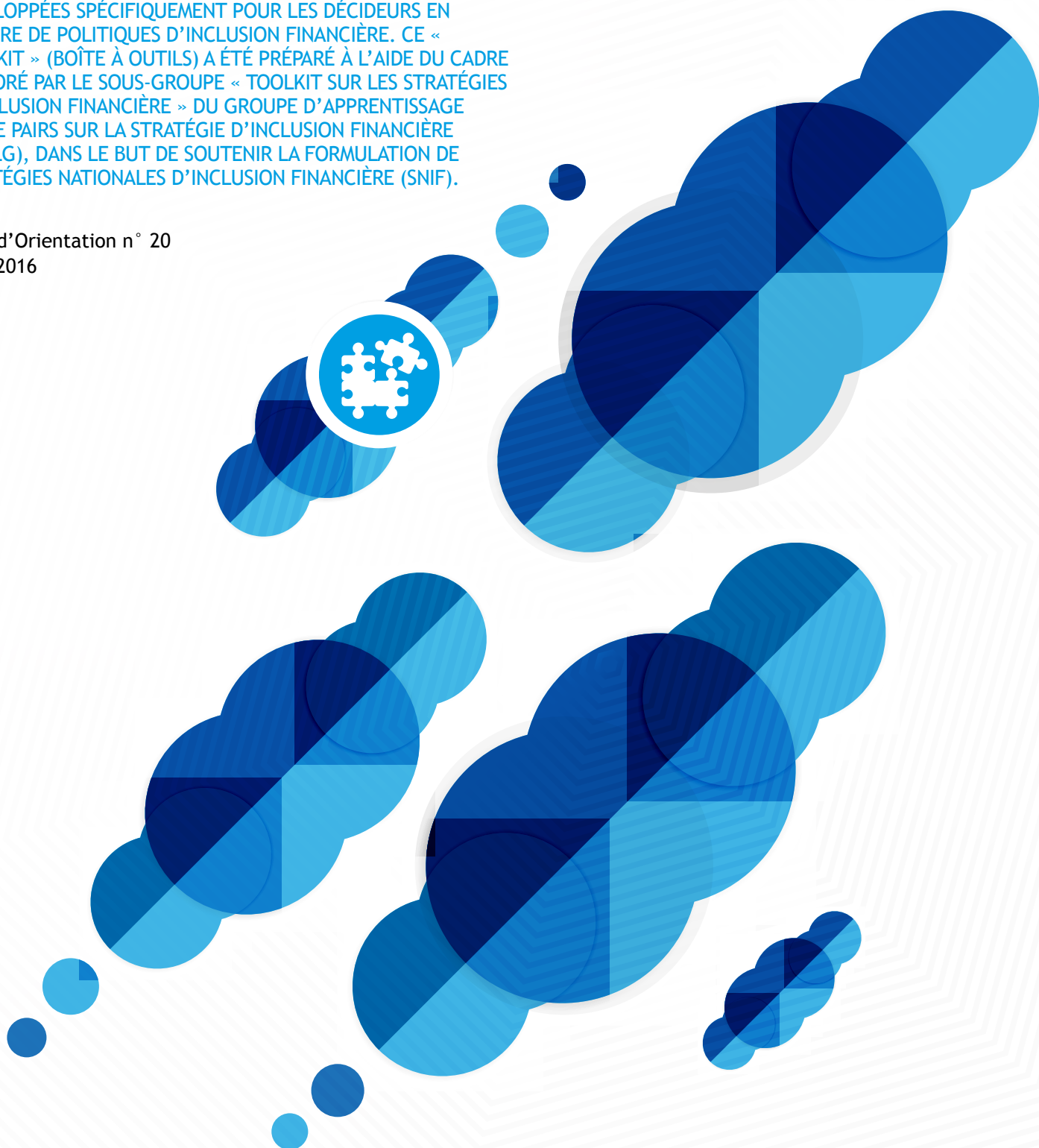


STRATÉGIES NATIONALES D'INCLUSION FINANCIÈRE “TOOLKIT”

LES PUBLICATIONS DES GROUPES DE TRAVAIL DE L'AFI SONT DÉVELOPPÉES SPÉCIFIQUEMENT POUR LES DÉCIDEURS EN MATIÈRE DE POLITIQUES D'INCLUSION FINANCIÈRE. CE « TOOLKIT » (BOÎTE À OUTILS) A ÉTÉ PRÉPARÉ À L'AIDE DU CADRE ÉLABORÉ PAR LE SOUS-GROUPE « TOOLKIT SUR LES STRATÉGIES D'INCLUSION FINANCIÈRE » DU GROUPE D'APPRENTISSAGE ENTRE PAIRS SUR LA STRATÉGIE D'INCLUSION FINANCIÈRE (FISPLG), DANS LE BUT DE SOUTENIR LA FORMULATION DE STRATÉGIES NATIONALES D'INCLUSION FINANCIÈRE (SNIF).

Note d'Orientation n° 20
Août 2016



CONTENU

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	3
Qu'est-ce que le Toolkit SNIF ?	3
À qui s'adresse ce Toolkit ?	
Qu'est-ce qu'une Stratégie Nationale d'Inclusion Financière ?	3
Qu'est-ce qui est nécessaire pour développer une SNIF ?	3
Termes de Référence pour une Structure de Coordination de SNIF	4
Les trois phases de développement d'une SNIF	4
CHAPITRE 2 : PHASE DE PRÉ-FORMULATION	5
CHAPITRE 3 : PHASE DE FORMULATION	6
Études de diagnostic	6
Clarifier la nécessité d'une SNIF	7
Concevoir une mission et une vision pour une SNIF	7
Élaborer une définition de l'inclusion financière	8
Fixer le(s) but(s) de la SNIF	8
Déterminer la période à couvrir par la SNIF	9
L'importance des priorités dans une SNIF	9
Objectifs de la SNIF	10
Définition des cibles pour une SNIF	10
Mesures stratégiques d'une SNIF	12
CHAPITRE 4 : PHASE DE MISE EN ŒUVRE ET D'ÉVALUATION	14
Structure de coordination	14
Groupes de travail et comités techniques	14
Préparer un plan d'action de la SNIF	15
Cadre de suivi et d'évaluation	15
Préparer un budget indicatif	17
Identifier et atténuer les risques	17
Consultation des parties prenantes sur un projet de SNIF	17
Préparer une stratégie de communication pour une SNIF	18
Lancement officiel de la SNIF	18
ANNEXES	19
Annexe 1 : Formules de calcul des indicateurs clés d'inclusion financière	19
Annexe 2 : Indicateurs clés de l'AFI pour les PME	20
RÉFÉRENCES	21

La traduction en français du document « Stratégies Nationales d'Inclusion Financière - Toolkit » publié en 2016 par les membres du groupe de travail de l'AFI sur les Stratégies d'Inclusion Financière (FISPLG) a été supervisée par Efoe Koudadjey et Sulita Levaux de l'Alliance for Financial Inclusion (AFI). AFI tient à remercier Dr. Nimal Fernando pour son soutien au FISPLG dans l'élaboration de la note d'orientation originale en anglais, ainsi qu'Ann Valery Victor de la Banque de la République d'Haïti pour son support dans la traduction du document en français.

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

L'inclusion financière est une priorité majeure des institutions membres de l'Alliance pour l'Inclusion Financière (AFI) de ce fait, de nombreux pays ont formulé leurs stratégies nationales d'inclusion financière (SNIF) au cours de ces dernières années pour atteindre leurs objectifs d'inclusion financière de manière coordonnée.

- > 31 institutions membres de l'AFI ont une SNIF (à la fin du mois de juillet 2015).
- > 28 pays sont à différentes étapes de la formulation d'une SNIF.
- > 6 institutions membres ont exprimé leur intérêt pour la formulation d'une SNIF, mais n'ont pas encore commencé le processus.

Les membres du Groupe d'Apprentissage entre Pairs sur la Stratégie d'Inclusion Financière (FISPLG) estiment qu'une boîte à outils (toolkit) sur la formulation d'une SNIF serait de grande utilité pour les trois catégories de pays :

- > **Les pays ayant une SNIF** pourraient partager leurs idées avec les pays actuellement engagés dans le processus ainsi que ceux qui n'ont pas encore commencé, tout en acquérant des idées sur la façon d'améliorer la mise en œuvre de leurs propres stratégies nationales et mieux suivre et évaluer leurs progrès.
- > **Les pays qui élaborent actuellement une SNIF** pourraient gérer le processus d'élaboration de la stratégie de manière plus efficace et efficiente.
- > **Les pays qui n'ont pas encore entamé le processus** pourraient prendre des décisions plus éclairées et planifier le démarrage de leur stratégie de manière plus efficace.

Un toolkit aidera également les pays à améliorer la qualité globale de la formulation, de la mise en œuvre, du suivi et d'évaluation de leur stratégie nationale.

QU'EST-CE QUE LE TOOLKIT SNIF ?

Le Toolkit SNIF fournit des conseils et orientations pratiques sur la formulation et la mise en œuvre de stratégies nationales d'inclusion financière, ainsi que sur le suivi-évaluation systématique des progrès au fil du temps.

A QUI S'ADRESSE CE TOOLKIT ?

Ce Toolkit s'adresse principalement aux décideurs du secteur public qui jouent un rôle de premier plan dans l'élaboration d'une stratégie nationale d'inclusion financière ou qui prévoient d'en élaborer une. Le Toolkit a trois objectifs principaux :

- > donner aux principales parties prenantes une image complète de ce qui est nécessaire pour développer une SNIF
- > aider les institutions en charge d'une SNIF à aborder le processus et à accomplir les tâches y afférentes de manière organisée, systématique et efficiente
- > aider à l'élaboration de SNIF de haute qualité.

Bien que le Toolkit couvre l'ensemble du processus de stratégie¹, l'accent principal est mis sur le développement de stratégies nationales et l'intégration de divers aspects de la mise en œuvre dans la stratégie finale. Il est important de noter que le Toolkit n'entre pas dans les micro-détails de la formulation ou de la mise en œuvre d'une SNIF. Le Toolkit met également l'accent sur la formulation d'une SNIF en tant que document à part entière (et non faisant partie d'un document de portée plus large).

QU'EST-CE QU'UNE STRATÉGIE NATIONALE D'INCLUSION FINANCIÈRE ?

Une stratégie nationale d'inclusion financière (SNIF) est un document public complet formulé au niveau national pour accélérer systématiquement le niveau d'inclusion financière dans un pays donné. Une SNIF est élaborée dans le cadre d'un vaste processus de consultation impliquant, entre autres, les parties prenantes nationales des secteurs public et privé engagées dans le développement du secteur financier².

Typiquement, une SNIF inclura :

- > une analyse de l'état actuel et des contraintes sur l'inclusion financière,
- > un objectif mesurable d'inclusion financière,
- > une stratégie que le pays propose pour atteindre cet objectif, et
- > un calendrier ainsi qu'une stratégie pour évaluer les progrès et les réalisations de la SNIF.

QU'EST-CE QUI EST NÉCESSAIRE POUR DÉVELOPPER UNE SNIF ?

Il est essentiel de bien comprendre, dès le départ, ce qui sera nécessaire pour élaborer une SNIF. Beaucoup de décideurs éprouvent des difficultés durant la phase initiale à comprendre les prérequis d'une bonne SNIF. D'une façon générale, une SNIF requiert :

- > Une décision d'une haute autorité politique nationale ou d'une agence (institution) clé responsable du développement du secteur financier.
 - Cette décision peut être prise par le ministre des finances, le Premier ministre / chef de l'État, le gouverneur ou le conseil monétaire de la Banque centrale ou l'autorité de réglementation des institutions financières du pays. En général, la personne qui prend cette décision devient également le principal champion de la SNIF.
 - En l'absence d'une telle orientation de haut niveau, les autorités compétentes devront prendre la décision et identifier un champion (un leader) pour la stratégie.
 - L'autorité (ou l'institution) compétente qui prend et annonce cette décision est extrêmement importante pour l'ensemble du processus de stratégie. Si la décision est prise au plus haut niveau politique et/ou financier, le soutien à la décision se répercutera entre les institutions concernées par l'élaboration et la mise en œuvre. Cela facilite grandement le processus de stratégie une fois qu'il est lancé.

La Déclaration de Maya de l'AFI a été un déclencheur pour les stratégies nationales d'inclusion financière (SNIF) dans de nombreux pays. Trente-cinq pays dont des institutions sont membres de l'AFI ont pris des engagements sur les SNIF dans le cadre de la Déclaration de Maya, ce qui a contribué à leur préparation à la tâche de formulation d'une SNIF. Parmi ces 35 pays, 17 ont déjà formulé leurs stratégies en 2016.

1 Dans ce toolkit, l'expression « processus de stratégie » désigne la formulation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des progrès d'une stratégie d'inclusion financière.

2 La Banque Mondiale définit une stratégie d'inclusion financière comme une « feuille de route des actions, convenues et définies au niveau national ou infranational, que les parties prenantes suivent pour atteindre les objectifs d'inclusion financière ». Voir Banque Mondiale, 2012.

Les pays qui n'ont pas inclus de SNIF dans leurs engagements initiaux de la Déclaration de Maya peuvent les mettre à jour pour dynamiser, formaliser et lancer le processus. La Déclaration de Maya peut même être utilisée comme un déclencheur par les pays qui n'ont pas encore d'engagements, mais qui sont intéressés au développement d'une SNIF.

- > Une équipe dédiée de cadres supérieurs pour élaborer la SNIF.
 - La décision de développer une SNIF est nécessaire mais pas suffisante pour accomplir cette tâche ambitieuse. Une équipe dédiée est nécessaire pour développer la stratégie en consultation avec les parties prenantes concernées. Une stratégie nationale n'est pas une tâche pour un seul individu. L'inclusion financière est une question complexe, multiforme et de grande envergure, et de nombreuses institutions des secteurs public et privé sont engagées dans différents aspects de l'inclusion financière. Une équipe de cadres dévoués est nécessaire pour un travail de qualité dans des délais raisonnables qui tient compte des perspectives de diverses institutions.
- > Des données fiables et récentes, au moins sur l'offre de produits et services financiers. Bien que les données sur la demande soient extrêmement utiles, des stratégies nationales ont été formulées dans certains pays sans ces données.
- > Une structure institutionnelle pour coordonner³ le travail lié au développement de SNIF.
 - Une structure de coordination est essentielle et peut être distincte de l'équipe qui développe et écrit la stratégie. Une structure de coordination est généralement composée de responsables des principales institutions parties prenantes dans les secteurs public et privé. L'intégration des représentants du secteur privé est essentielle pour maintenir le secteur engagé dans le processus à travers leurs points de vue sur la stratégie et en veillant à ce que la stratégie soit alignée avec leurs technologies et modèles d'affaires. La structure de coordination doit disposer de ressources financières et humaines suffisantes et bien adaptées, ainsi que de termes de référence clairs pour mettre en œuvre les activités de manière systématique.

STRUCTURE DE COORDINATION DE LA SNIF

Il existe une grande différence entre les structures de coordination pour la promotion de l'inclusion financière de manière générale et celles spécifiquement chargées de développer une SNIF. Un pays peut déjà avoir une structure de coordination des activités de l'inclusion financière, mais les termes de référence de cette entité peuvent ne pas inclure la coordination de l'élaboration d'une SNIF. En outre, elle peut ne pas avoir les ressources nécessaires. Par exemple, en 2012, la Reserve Bank of India a créé le Comité Consultatif sur l'Inclusion Financière (FIAC) pour diriger les efforts d'inclusion financière. La coordination du développement d'une SNIF n'était cependant pas une tâche spécifique de la FIAC et, en 2014, la SNIF de l'Inde a été développée par le ministère des finances.

Aux Îles Salomon et aux Îles Fidji, la coordination des stratégies nationales d'inclusion financière était une tâche majeure du Groupe de Travail National sur l'Inclusion Financière. Au Swaziland, le Ministère des Finances a mis sur pied une équipe dédiée chargée de mettre au point une SNIF.

Plus important encore, une structure de coordination « doit avoir un mandat légitime et un leadership fort »⁴ pour réussir sa mission.

TERMES DE RÉFÉRENCE POUR UNE STRUCTURE DE COORDINATION DE SNIF

La structure de coordination doit avoir des termes de référence (TDR) clairs pour s'assurer que son travail est réalisé de manière systématique et transparente. Le fait d'avoir des TDR aide également le Président de la structure de coordination à gérer le travail de l'organe de coordination.

Les termes de référence typiques peuvent inclure :

- > Contexte de la SNIF qui explique, entre autres, la décision et le mandat pour la formulation de la stratégie
- > But de l'Organe de Coordination (OC)
- > Rôles et responsabilités de l'OC
- > Règles et procédures opérationnelles, y compris la fréquence des réunions ; la procédure d'établissement des groupes de travail spécialisés si et quand nécessaire ; un système de prise de décision ; et la création d'un Secrétariat ou d'une Unité pour soutenir les activités de l'OC
- > Composition de l'OC (institutions membres et niveau de représentation)
- > Procédure de sélection du Président de l'OC
- > Fonctions du Secrétariat ou d'une sub-unité de soutien
- > Procédures d'approbation des rapports et de communication sur les activités de l'OC (reporting)
- > Durée du mandat de l'OC

LES TROIS PHASES DU DÉVELOPPEMENT D'UNE SNIF

Une SNIF peut être développée de différentes façons, ce qui rend difficile l'identification d'une liste d'étapes précises et séquentielles.

Ce cadre se compose de trois phases distinctes, avec des objectifs particuliers et des activités clés à réaliser dans chaque phase. Les trois phases sont :

- > Pré-formulation
- > Formulation
- > Mise en œuvre et suivi-évaluation

³ Pour une discussion détaillée des structures de coordination pour l'inclusion financière, voir Sarah Fathallah et Douglas Pearce, 2013, "Coordination Structure for Financial Inclusion Strategies and Reforms", Banque Mondiale.

⁴ Sarah Fathallah et Douglas Pearce, 2013, "Coordination Structure for Financial Inclusion Strategies and Reforms", p. 4, Banque Mondiale.

CHAPITRE 2 : PHASE DE PRÉ-FORMULATION

L'objectif principal de cette phase est d'établir une structure institutionnelle pour accomplir les tâches nécessaires, d'évaluer les données et les informations clés disponibles et de les résumer dans un document conceptuel succinct qui aide la haute direction à comprendre les principaux enjeux, défis et tâches impliqués dans la formulation d'une SNIF.

L'une de ces tâches consiste à créer une Unité d'Inclusion Financière (UIF) dédiée dans l'institution chef de file dans l'élaboration de la SNIF. Cette Unité devra être dotée d'un personnel de niveau intermédiaire suffisant (initialement, une équipe de trois à quatre membres peut suffire à faire fonctionner l'UIF). Au début, l'UIF a pour rôle principal de mener à bien les activités qui font avancer le processus de la stratégie et d'aider les décideurs de haut niveau à mieux faire connaître les activités de la SNIF au sein de leurs institutions.

Une autre tâche importante consiste à préparer un bref document conceptuel sur le développement de la SNIF. En plus d'identifier les problèmes potentiels importants, le document conceptuel peut susciter des discussions au sein de l'institution chef de file et parmi les autres institutions pertinentes qui sont parties prenantes sur les approches stratégiques de l'inclusion financière. Lors de la préparation du document conceptuel, il peut être approprié de considérer le développement de la stratégie comme un projet spécial. Le document conceptuel fournira des informations de base sur le projet.

Une tâche connexe consiste à entamer une discussion sur le document conceptuel avec les principales parties prenantes institutionnelles et à convenir d'une méthodologie générale pour l'élaboration de la SNIF. Il peut être utile de discuter du temps nécessaire pour accomplir la tâche et préparer un calendrier indicatif qui couvre toutes les étapes, depuis le début de la formulation de la stratégie jusqu'à son lancement. Toutefois, si une date limite a déjà été spécifiée dans la décision initiale par l'autorité politique ou le chef de l'institution principale, le calendrier doit être aligné en conséquence. Par exemple, si le Ministre des Finances a demandé à son ministère de formuler la stratégie avant la fin de l'année, le calendrier doit être structuré de manière à respecter cette échéance.

“LA STRATÉGIE NATIONALE D'INCLUSION FINANCIÈRE DE _____ : DOCUMENT CONCEPTUEL”

Le document conceptuel devrait :

- > Expliquer le concept d'inclusion financière
- > Fournir des informations sur la décision d'élaborer une SNIF
- > Expliquer brièvement la justification de la SNIF
- > Donner des indications sur les institutions susceptibles d'être impliqué dans le processus
- > Contenir les principales tâches à accomplir
- > Proposer ou définir une méthodologie pouvant être adoptée
- > Contenir un plan d'action assorti d'un calendrier pour la préparation de la stratégie
- > Inclure une estimation approximative des besoins budgétaire

CHAPITRE 3 : PHASE DE FORMULATION

Le FISPLG a effectué un examen approfondi des pratiques SNIF dans plus de 15 pays en développement et émergents. Il a révélé un large éventail d'approches. Toutefois, au moins quatre tâches majeures sont communes dans chaque stratégie :

- > Une revue complète de la littérature sur l'inclusion financière dans le pays concerné et les résultats des efforts déployés pour l'accélérer.
- > Un examen approfondi des données et des sources disponibles sur l'inclusion financière et l'identification des principaux problèmes liés aux données.
- > Un examen des stratégies nationales d'inclusion financière des pays considérés comme globalement comparables.
- > Un examen des approches novatrices adoptées par des pays comparables pour renforcer l'inclusion financière au cours des dernières années.

ÉTUDES DE DIAGNOSTIC

Les études diagnostiques sont une tâche majeure dans la phase de formulation. Les diagnostics fournissent une évaluation analytique et approfondie de l'inclusion financière et de l'infrastructure financière, révèlent l'état actuel de l'inclusion financière dans le pays, aident à identifier les contraintes de l'inclusion financière et des mesures de politiques prioritaires qui peuvent générer des bénéfices potentiellement élevés dans les dimensions choisies de l'inclusion financière. Ainsi, un diagnostic est un outil vital et prometteur pour concevoir des stratégies nationales d'inclusion financière véritablement spécifiques à chaque pays.

Les enquêtes sur l'offre et la demande sont requises pour les études de diagnostic. Lorsque des enquêtes sur la demande représentative de la situation nationale ne sont pas disponibles, il peut être utile de s'appuyer sur des études à petite et micro-échelle sur l'utilisation des produits et services financiers.

L'ensemble des indicateurs d'inclusion financière de l'AFI (AFI Core Set Indicators), ainsi que les indicateurs d'inclusion financière des PME de l'AFI (AFI SME Financial Inclusion Indicators), peuvent être utilisés comme outils d'analyse dans les études de diagnostic (voir l'annexe 1), le cas échéant. En règle générale, les études diagnostiques couvrent des segments de la population tels que les petits agriculteurs et les agriculteurs marginaux ; les locataires (selon le contexte du pays) ; les ménages à faible revenu engagés dans l'industrie de la pêche ; les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) et leurs opérateurs ; et les PME appartenant ou exploitées par des femmes et les jeunes, entre autres.

Lors de l'analyse de l'accès et de l'utilisation des produits et services financiers parmi ces segments, une attention particulière peut être accordée aux différents types de fournisseurs de services, y compris les opérateurs de réseaux mobiles et autres acteurs non bancaires. Dans la plupart des pays, il est essentiel de mettre l'accent sur le rôle de la technologie dans l'inclusion financière.

La consultation des parties prenantes est sans aucun doute l'une des tâches les plus importantes de la phase de formulation. Bien qu'elle soit répertoriée séparément, la consultation des parties prenantes fait partie intégrante des

OBSTACLES À L'ACCÈS ET À L'UTILISATION DES PRODUITS ET SERVICES FINANCIERS

Les obstacles à l'accès empêchent un marché/des clients cible(s) d'utiliser des produits et services financiers. Ces obstacles comprennent le coût du produit (est-il abordable ?) ; la proximité physique ; la pertinence des caractéristiques du produit/service pour la population (le marché) cible ; les conditions d'accessibilité imposées par les fournisseurs de services financiers ; et les exigences réglementaires qui influencent les possibilités pour une personne d'accéder à un produit/service ou non.

Les barrières à l'utilisation découragent un marché cible d'utiliser un produit ou un service. Elles peuvent inclure le manque de confiance dans le fournisseur de services ; les perceptions de la valeur ou du coût du produit/service ; le niveau de capacité financière des clients potentiels ; et la peur des formalités.

SOURCE : Cenfri, Finmark Trust et FENU/UNCDF, 2014, "The MAP Toolkits: Making Access Possible".

OPTIONS DE CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES

Il est rare qu'un pays utilise un outil unique pour la consultation des parties prenantes. Dans la plupart des cas, une combinaison d'outils est utilisée :

- > Des réunions publiques ouvertes au cours desquelles les parties prenantes peuvent librement exprimer leurs points de vue
- > Ateliers au cours desquels les représentants des parties prenantes invitées peuvent exprimer leurs points de vue
- > Tables rondes des parties prenantes invitées/sélectionnées
- > Des groupes de discussion dans lesquels différents segments de la population peuvent contribuer
- > Consultations virtuelles (par exemple, courriers électroniques, appels vidéo en ligne, etc.)

ÉTUDES DIAGNOSTIQUES POUR L'INCLUSION FINANCIÈRE

Les études diagnostiques aident à :

- > Analyser l'état actuel de l'inclusion financière - Poser une série de questions pour révéler les différentes dimensions du problème de l'exclusion / inclusion financière : quels segments de la population sont exclus/inclus ; en quoi le problème diffère-t-il selon les secteurs et les régions géographiques (par exemple, milieux urbains et zones rurales) ; et quelles contraintes ont été imposées à l'inclusion financière ; dans quelle mesure les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) ont accès aux services financiers et les utilisent ; comment l'éducation/les connaissances/les capacités financières diffèrent selon les différents segments de la population ; si les femmes souffrent de façon disproportionnée de l'exclusion financière et quels facteurs contribuent à cette situation.
- > Couvrir à la fois la politique et la réglementation du côté de l'offre et de la demande
- > Identifier les contraintes les plus importantes sur l'inclusion financière dans un pays à un moment donné
- > Fixer des objectifs et des cibles pour l'inclusion financière et sélectionner les interventions stratégiques et les politiques susceptibles d'être les plus efficaces

Notez qu'il n'est pas nécessaire d'entreprendre une seule étude couvrant tous les secteurs clés. Les études diagnostiques peuvent consister en une série d'études sectorielles. Notez également que les preuves empiriques sont essentielles pour de bons diagnostics, ce qui nécessite d'avoir des données fiables et à jour.

diagnostics car elle aide à identifier de nombreux problèmes et perspectives d'inclusion financière tant du côté de l'offre que de la demande. Il est important de se rappeler que l'étendue (secteur privé et public, une gamme de fournisseurs de services, les clients servis et mal desservis, et les clients potentiels non desservis) et la profondeur des consultations sont essentielles. Réduire ceux-ci pour gagner du temps ou des ressources peut être contre-productif et aboutir à une stratégie peu efficace et/ou de moindre impact. Il est également important de maintenir l'engagement des parties prenantes du secteur privé dans le processus de consultation. Puisque les acteurs du privé sont souvent susceptibles d'avoir des perspectives différentes, les garder engagés peut générer des informations utiles.

Il y a plusieurs façons d'organiser la consultation des parties prenantes. Elle pourrait être menée sur la base d'un produit, d'un service, d'un concept ou d'un problème spécifique. La consultation pourrait également être organisée par type de prestataire de services, tels que les banques commerciales, les institutions de microfinance, les banques postales et les opérateurs de réseaux mobiles engagés ou intéressés par l'inclusion financière.

Alors que les études diagnostiques sont un outil important dans le toolkit SNIF, il est important d'être conscient des limites des diagnostics.

- > Typiquement, une étude diagnostique se concentre sur l'état actuel de l'inclusion financière et des facteurs contraignants limitant son approfondissement. Cette étude ne traite pas des contraintes futures potentielles qui peuvent nécessiter une action anticipée. Une attention particulière doit donc être accordée aux contraintes qui pourraient survenir dans un environnement dynamique au fil du temps.
- > Les diagnostics n'abordent pas non plus l'enchaînement des réformes nécessaires pour atteindre un ensemble d'objectifs. Ces problèmes doivent donc être traités séparément.

CLARIFIER LA NECESSITE D'UNE SNIF

En général, la justification d'une SNIF peut être basée sur ce qui suit :

- > Des niveaux inacceptables d'exclusion financière
- > La persistance de l'exclusion financière malgré les efforts pour la réduire
- > Des preuves empiriques suggérant qu'une stratégie nationale bien conçue peut avoir un impact majeur sur le niveau global de l'inclusion financière
- > La contribution potentielle de l'inclusion financière à la croissance inclusive, à la réduction de la pauvreté et à la prospérité partagée⁵
- > La contribution potentielle de l'inclusion financière à la réduction des inégalités de revenus
- > Le potentiel de l'inclusion financière pour contribuer à la stabilité financière. (Bien qu'il soit important de savoir comment l'inclusion financière peut affecter négativement la stabilité financière dans certaines circonstances.)

La justification de la stratégie peut être encore renforcée en expliquant les effets négatifs de l'exclusion financière persistante ou croissante sur la pauvreté, la croissance inclusive, l'égalité des revenus, la cohésion sociale et la stabilité financière.

L'importance de l'accès et de l'utilisation des produits et services financiers pour les ménages et les entreprises est universellement reconnue. Des données empiriques récentes provenant de divers pays dans différentes régions géographiques tendent à démontrer le besoin pour les ménages et les entreprises d'avoir accès aux services financiers appropriés pour leur développement.

Il est essentiel d'articuler clairement la logique d'une stratégie nationale - elle envoie un bon signal aux parties prenantes et crée une compréhension partagée parmi les décideurs clés concernés sur l'importance d'une stratégie à un stade particulier de l'inclusion financière. Communiquer cela fait partie des étapes de développement de la stratégie, tout en mettant en exergue la force transformationnelle de l'inclusion financière pour les personnes et les entreprises (MPME) non et/ou mal desservies⁶.

CONCEVOIR UNE MISSION ET UNE VISION POUR UNE SNIF

In general, most national strategies include a mission statement and a vision statement. The mission is a brief statement that defines the broad overall purpose of the strategy. Although a mission statement is not essential for an NFIS, including one will help stakeholders to see how the vision of the strategy fits into the overall mission.

INCLUSION FINANCIÈRE ET STABILITÉ FINANCIÈRE

L'inclusion financière crée des opportunités pour de nombreux consommateurs qui étaient auparavant exclus des marchés financiers. Si elle n'est pas bien gérée, l'inclusion financière et l'expansion du crédit peuvent compromettre la stabilité financière. L'octroi de crédit à des projets improductifs ou à des clients inaptes peut exposer les prêteurs à des risques plus élevés ; il peut également exposer les emprunteurs mal informés à un risque accru de surendettement.

Christine Lagarde

Directeur général du Fonds Monétaire International (FMI), 2014

ÉNONCÉ DE VISION DU PRÉSIDENT JOHN F. KENNEDY POUR LE PROGRAMME SPATIAL AMÉRICAIN (1961)

"Envoyer un homme sur la lune et le ramener sain et sauf sur terre avant la fin de la décennie."

Mesure de succès :

"Envoyer un homme sur la lune et le ramener en sécurité sur la terre."

Cadre temporaire :

"Avant la fin de la décennie."

NOTE : Cette déclaration n'a évidemment rien à voir avec l'inclusion financière, mais c'est un bon exemple d'un énoncé de vision de haute qualité.

Évaluation globale :

Transmet un message très clair et puissant

⁵ Robert Cull et al., 2014, CGAP Focus Note 92

⁶ Les personnes et les entreprises non desservies sont celles qui n'ont pas accès aux produits et services financiers offerts par les fournisseurs de services financiers formels ou qui ne les utilisent pas. Les personnes sous-desservies et les entreprises sont celles qui sont servies, mais dont les demandes ne sont pas suffisamment satisfaites par les prestataires de services financiers formels.

ÉNONCÉ DE VISION D'UNE SNIF :

“Améliorer le bien-être de la population de (nom du pays) grâce à l'inclusion financière.”

Mesure de succès :

Trop général et vague : “Améliorer le bien-être de la population.”

Temps imparti :

Aucun calendrier précis n'est donné.

Évaluation globale :

Vision mal énoncée, qui ne transmet pas un message clair et motivant.

La vision est le fondement de la stratégie. C'est généralement une déclaration concise, inspirante et ambitieuse qui définit le(s) but(s) à moyen et à long terme de la stratégie. Un énoncé de vision bien conçu véhicule un message sans ambiguïté et fournit à la fois un cadre d'orientations clair et d'attentes dans lequel la stratégie peut être formulée. Afin de fournir des conseils sur le développement de la stratégie, un énoncé de vision doit être mesurable et avoir un calendrier pour son exécution.

Il est utile de développer la vision à travers des exercices pratiques, brainstorming, un effort concerté de prise en compte d'un large éventail de perspectives avant d'arriver à un énoncé de vision largement accepté et partagé. En général, le calendrier spécifié dans la vision peut aller au-delà de la période couverte par la stratégie, car une vision typique fournit un objectif à moyen et à long terme.

ÉLABORER UNE DÉFINITION DE L'INCLUSION FINANCIÈRE

Définir le terme « inclusion financière » est une composante essentielle d'une SNIF typique. La définition de l'inclusion financière est primordiale : la définition trace les limites de la stratégie et des mesures et actions politiques qui peuvent légitimement être incluses pour atteindre le(s) but(s) indiqué(s). La définition détermine également en grande partie qui sont les parties prenantes et qui est susceptible de bénéficier de la stratégie et comment. Définir l'inclusion financière n'est donc pas seulement une bonne pratique ; il est d'une importance cruciale pour de nombreux aspects importants de la stratégie⁷.

Une fois les études diagnostiques terminées et les énoncés de mission et de vision convenus, l'équipe de formulation de la stratégie peut élaborer une définition qui reflète le contexte local et les dimensions de l'inclusion financière susceptibles d'être soulignées dans la stratégie.

Indépendamment de comment elle est développée, la définition doit :

- > Être claire et concise, mais aussi suffisamment granulaire et mesurable
- > Indiquer des directions plus larges que prend l'inclusion financière dans le pays
- > Couvrir à la fois les produits financiers et les services, pas uniquement l'un ou l'autre
- > Couvrir un large éventail de produits et services
- > Couvrir une gamme de fournisseurs de produits et services financiers
- > Couvrir les dimensions d'accès, d'utilisation et de qualité de l'inclusion financière

- > Être précise sur les groupes cibles concernés
- > Couvrir la fourniture de services financiers à la fois aux particuliers et aux entreprises (MPME)

Une définition appropriée peut être développée en :

- > Revoyant les définitions adoptées par d'autres pays.
- > Tenant compte des groupes cibles, des segments de population et des entreprises qui ont besoin de services et de produits financiers pour contribuer et participer à une croissance et développement inclusifs.
- > Commencant par une définition pratique de base formulée à travers des discussions dans un petit groupe technique, généralement à l'agence principale.
- > Soumettant la définition pratique initiale à une consultation interne plus large pour l'affiner, avant qu'une plus grande consultation des parties prenantes arrive à la version finale.

En général, les définitions élaborées pour la plupart des stratégies nationales d'inclusion financière comprennent l'accès et l'utilisation d'une gamme de produits et de services financiers fournis par des prestataires de services financiers formels à des groupes cibles spécifiques ou à tous les segments de la population, ainsi que la qualité de ces produits et services. Dans de nombreux cas, l'accent a été mis sur la question de savoir si les définitions peuvent être mesurées. Bien que les définitions varient d'un pays à l'autre, plus la définition est précise, plus un pays semble reconnaître l'importance d'une bonne définition pour une stratégie sensée.

FIXER LE(S) BUT(S) DE LA SNIF

Il ne peut y avoir de stratégie sans un but. Il est donc essentiel de définir le but de la SNIF. Ce but doit exprimer un engagement d'inclusion financière ambitieux mais spécifique.

Par exemple, une SNIF peut avoir pour but ultime d'augmenter l'inclusion financière parmi la population adulte du pays de 20 % à 40 % d'ici 2018. Avec un seul indicateur, cet objectif saisit l'impact quantifiable potentiel de toutes les activités majeures qui seront menées pour atteindre les objectifs de la stratégie. Le but peut donc être considéré comme un objectif d'un niveau supérieur, la finalité de la stratégie.

TABLEAU 1 : EXEMPLE D'UN BUT D'UNE SNIF QUI RÉPOND AUX QUATRE EXIGENCES ESSENTIELLES

BUT	ACCROITRE LE NIVEAU DE L'INCLUSION FINANCIÈRE DE 14 % (2015) À 28 % D'ICI 2019
CLAIR	Ce qu'on cherche à réaliser est clair : un accroissement du niveau d'inclusion financière.
PERTINENT	Compte tenu du faible niveau d'inclusion financière dans ce pays, ce but est pertinent.
MESURABLE	On peut mesurer (déterminer) si le pays atteint ou pas le but déclaré.
TEMPOREL	La date limite pour atteindre le but est très claire : d'ici 2019.

⁷ La note d'orientation AFI-FISPLG sur « Définir l'inclusion financière dans les stratégies nationales d'inclusion financière », 2015

Le but de la stratégie est différent de sa vision. La principale différence est que le but est un engagement spécifique d'inclusion financière à atteindre au cours de la période couverte par la stratégie, tandis que la réalisation de la vision globale peut dépasser cette période pour atteindre un objectif à plus long terme.

Le but doit répondre à quatre exigences essentielles. Il doit être :

- > **Clair** : ce qui est à réaliser doit être très clair et conforme à la stratégie.
- > **Pertinent** : ce qui est à réaliser doit être pertinent dans le contexte du pays.
- > **Mesurable** : ce qui est à réaliser doit être mesurable.
- > **Temporel** : un cadre temporel doit être spécifié pour ce qui est à réaliser.

DÉTERMINER LA PÉRIODE À COUVRIR PAR LA SNIF

Cette tâche peut sembler simple et facile à accomplir, mais dans la pratique, elle ne l'est pas. De nombreux facteurs doivent être pris en compte lors de la détermination de la période de temps la plus appropriée pour une SNIF. Une période trop courte peut ne pas avoir de sens, tandis qu'une période trop longue peut diminuer la rigueur avec laquelle la stratégie peut être mise en œuvre. Le facteur déterminant est le temps qu'il faudra pour atteindre le but et les objectifs de soutien de la stratégie. Un autre facteur important est la rapidité avec laquelle les technologies utilisées pour fournir des services financiers se développent et l'impact probable que cela aura sur l'inclusion financière dans un pays. Les développements technologiques ont tendance à être imprévisibles et soudains, ce qui peut rendre une période plus longue - dans laquelle les incertitudes sont importantes - indésirables. Des périodes plus longues peuvent également rendre plus difficile la coordination de la mise en œuvre de la stratégie. Des périodes plus courtes peuvent également aider à maintenir l'intérêt des parties prenantes et à donner un élan à la mise en œuvre.

L'IMPORTANCE DES PRIORITÉS DANS UNE SNIF

La logique derrière l'établissement des priorités est simple et facile à comprendre : les décideurs doivent veiller à ce que les

TABLEAU 2 : PÉRIODES DE CERTAINES STRATÉGIES NATIONALES D'INCLUSION FINANCIÈRE

PAYS	PÉRIODE COUVERTE	NOMBRE D'ANNÉES
BURUNDI	2015-2020	6
HAÏTI	2015-2019	5
LIBERIA	2009-2013	5
MADAGASCAR	2013-2017	5
MALAWI	2010-2014	5
NIGERIA	2013-2020	8
PAKISTAN	2015-2020	4
PARAGUAY	2015-2018	7
PÉROU	2015-2021	6
TANZANIE (PHASE I)	2015-2021	3
TANZANIE (PHASE II)	2018-2022	3

ressources limitées disponibles pour faire face à l'exclusion financière soient utilisées pour les interventions susceptibles d'avoir le plus grand impact. Le but d'une SNIF doit être atteint dans un délai précis, et l'établissement des priorités implique « le choix de politiques, de mesures stratégiques et de groupes cibles auxquels une importance relativement élevée doit être attribuée dans l'effort pour atteindre le(s) but(s) énoncé(s) la stratégie.^{8»}

S'il n'y avait qu'un seul moyen de progresser dans l'inclusion financière, il ne serait peut-être pas nécessaire d'établir des priorités. Cependant, l'inclusion financière est influencée par une multitude de facteurs et il y a plusieurs façons d'avancer. Il est donc important de choisir ce qu'il faut faire et ne pas faire. Sans une bonne priorisation, il y a un risque de dispersion des ressources limitées dans de nombreux domaines. La définition des priorités aide également à gérer les interactions complexes entre les diverses parties prenantes et améliore la rapidité et la qualité de la mise en œuvre. En général, les priorités transmettent un message fort, clair et concis sur les domaines d'intervention et les groupes cibles considérés comme pertinents pour atteindre un objectif.

Décider de ce qui compte le plus : Définir les priorités d'une SNIF

Il y a cinq facteurs principaux à prendre en compte lors de la définition des priorités d'une stratégie nationale :

- > **But de la stratégie** Les priorités doivent être étroitement liées au but de la SNIF. Par exemple, si le but est d'accroître l'inclusion financière dans les zones rurales, les priorités doivent être en ligne avec ce but. Nous décrivons cela comme un "ajustement stratégique".
- > **Contexte national** Cela a un effet majeur sur les priorités. Si un pays manque de données fiables sur l'inclusion financière, en particulier les données sur la demande, la priorité doit être donnée à la constitution d'une base de données adéquate sur l'inclusion financière. Sans données fiables et de qualité, peu de possibilités s'offrent pour accélérer systématiquement l'inclusion financière.
- > **Engagements nationaux dans le cadre de la Déclaration de Maya** Les priorités de la SNIF doivent refléter les engagements pris par un pays dans le cadre de la Déclaration de Maya.
- > **Preuves empiriques** Pour s'assurer que les priorités sont en accord avec le contexte du pays, elles doivent être basées sur des preuves empiriques.
- > **Calendrier de la stratégie** Les priorités dépendent des délais. Une stratégie quinquennale peut avoir des priorités différentes d'une stratégie triennale.

Lors de la détermination des priorités d'une SNIF, il peut être utile pour les décideurs de penser à une hiérarchisation, plutôt qu'à un ensemble de priorités singulier. Cette hiérarchisation peut se faire en tenant compte des éléments suivants :

- > **Objectifs** susceptibles de contribuer le plus au but de la stratégie
- > Mesures de **politiques** susceptibles de contribuer le plus à chacun des objectifs
- > **Activités** dans chaque domaine de politique

⁸ Priorisation dans le contexte des Stratégies Nationales d'Inclusion Financière, BNM, AFI, Formation Données et Stratégies d'Inclusion Financière, Kuala Lumpur, Malaisie, Fernando, Nimal, novembre 2014.

- > **Groupes cibles** tels que les MPME, les petits agriculteurs, les personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté, les femmes et les jeunes
- > **Zones géographiques** avec des niveaux élevés d'exclusion financière

OBJECTIFS DE LA SNIF

Les objectifs sont les piliers du (des) but(s) de la stratégie, chaque objectif contribuant à sa (leur) réalisation et au succès global de la stratégie. Dans une stratégie bien formulée, il y a un alignement complet entre l'approche stratégique d'un pays et les objectifs de la stratégie elle-même.

Des diagnostics complets permettant d'identifier les principales contraintes et opportunités pour l'inclusion financière contribueront amplement à l'élaboration des objectifs de la stratégie. Il est important de noter qu'il est toujours possible de fixer un but et son ensemble d'objectifs en l'absence de diagnostics complets, mais ces objectifs peuvent ne pas correspondre à la stratégie finale.

DÉFINIR DES CIBLES POUR UNE SNIF

Les cibles sont une caractéristique évidente des stratégies nationales d'inclusion financière. Les cibles sont définies comme des « sous-composantes quantifiées qui contribueront de manière importante à la réalisation des buts. »⁹ De nombreuses parties prenantes impliquées dans la promotion de l'inclusion financière aux niveaux mondial et national ont reconnu la valeur de cibles solides. Selon le CGAP et la IFC, « fixer des cibles est un moyen de concentrer l'énergie sur les objectifs les plus percutants et de galvaniser l'action pour atteindre des économies d'échelle dans l'inclusion financière. »¹⁰ Le processus d'établissement de cibles comporte également de nombreux autres avantages.

Par exemple, le processus analytique peut révéler des lacunes dans les données ou révéler des problèmes de capacité institutionnelle que les diagnostics n'ont pas saisis. Peu importe le processus utilisé, les cibles dans une SNIF doivent être conformes à l'analyse, aux buts, aux objectifs et aux mesures stratégiques de la SNIF. C'est le test décisif de la solidité des cibles.

Qu'est-ce qui est requis pour définir des cibles solides ?

- > La plus grande transparence possible sur le but général et les objectifs de la stratégie
- > Des données de haute qualité
- > L'identification précise et analyse approfondie des principaux obstacles à l'inclusion financière et une analyse solide de leur acuité
- > Une bonne évaluation de la façon dont les facteurs clés de l'inclusion financière peuvent influencer les principales dimensions de l'inclusion financière dans un pays.
- > Une consultation approfondie avec les principales parties prenantes, y compris celles du secteur privé.

Approches pour établir des cibles

Il n'y a pas de façon universelle de fixer des cibles, mais plutôt un éventail d'approches. Dans la plupart des stratégies nationales d'inclusion financière, il existe deux approches dominantes :

CIBLES QUALITATIVES ET QUANTITATIVES

Il existe deux types de cibles : les cibles qualitatives et les cibles quantitatives. Les cibles qualitatives sont des cibles spécifiques qui peuvent être considérées comme mesurables même sans objectif numérique. Par exemple, l'élaboration d'un cadre pour une politique de financement des PME d'ici la fin de 2016 peut être considérée comme une cible qualitative. Les cibles quantitatives sont assorties d'objectifs numériques, par exemple, réduire l'exclusion financière des femmes adultes à 20 % d'ici 2016.

COMMENT LE NIGERIA A-T-IL ÉTABLI SES CIBLES ?

VARIABLE PRODUIT	NIVEAU ACTUEL	CIBLE POUR 2020	BASE UTILISÉE
EXCLUSION FINANCIÈRE (CIBLE GLOBALE)	46.3 % (2010)	20 %	Basé sur l'analyse de la situation du pays et de l'expérience d'autres pays
ÉCONOMIES	24.2 % (2010)	60 %	Basé sur l'amélioration du meilleur de sa catégorie Kenya à 48 %
CRÉDIT	1 % (2010)	40 %	Basé sur l'amélioration du meilleur de l'Afrique du Sud à 36 %

SOURCE : Nigéria : SNIF

- > Ajustement du (des) niveau(x) d'inclusion financière actuel(s) de la (des) variable(s) pertinente(s) pour refléter le(s) but(s) attendu(s) de la stratégie. Cela peut inclure des comptes d'épargne, des comptes de crédit ou des comptes d'argent mobile ; et
- > Une approche basée sur des références qui implique au moins trois étapes clés :
 - Sélectionner un groupe de pays de référence
 - Utiliser les niveaux actuels d'inclusion financière de ces pays comme référence
 - Faire des ajustements à ces bases de référence pour refléter les buts attendus de la stratégie

Le processus de définition des cibles

La définition des cibles implique au moins quatre étapes séquentielles majeures : ¹¹

- > **Étape 1 :** Utiliser l'évaluation de l'état actuel de l'inclusion financière, du (des) but(s) et des objectifs comme point de départ.
- > **Étape 2 :** En fonction des besoins du pays, du contexte, des ressources disponibles et des valeurs de référence, déterminer les cibles en consultant les principales parties prenantes.
- > **Étape 3 :** Appliquer l'outil de test "SMART" pour déterminer la solidité des cibles et faire des ajustements si nécessaire.
- > **Étape 4 :** Sélectionner les indicateurs pour superviser les progrès au stade de la mise en oeuvre.

9 Un nouveau partenariat mondial : éradiquer la pauvreté et transformer les économies grâce au développement durable. Le rapport du High Level Panel of Eminent Persons on a Post-2015 Development Agenda, 2013.

10 CGAP et IFC, 2013, "Financial Inclusion Targets and Goals: Landscape and GPFI View. A Note to the Global Partnership for Financial Inclusion".

11 Fernando, 2014.

TABLEAU 3 : OBJECTIFS DE STRATÉGIES NATIONALES D'INCLUSION FINANCIÈRE SÉLECTIONNÉS

PAYS	OBJECTIFS ÉNONCÉS DANS LA STRATÉGIE NATIONALE
BURUNDI	<p>La SNIF comprend trois objectifs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Veiller à un accès accru et permanent aux services et produits financiers et leur utilisation par la population avec des conditions qui favorisent l'accès et l'utilisation ; 2 Offrir des services et des produits financiers de qualité qui répondent aux besoins de la clientèle cible de la SNIF ; et 3 Améliorer l'environnement pour l'inclusion financière.
PARAGUAY	<p>La SNIF comprend quatre objectifs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Réduire les vulnérabilités financières des familles à la base de la pyramide ; 2 Promouvoir la diffusion des services financiers dans un marché concurrentiel et sécurisé ; 3 Aider au développement économique et à la croissance grâce à l'accès aux produits financiers pour les MPME et grandes entreprises ; et 4 Promouvoir l'inclusion financière tout en maintenant un équilibre avec la stabilité et l'intégrité du secteur financier et l'éducation / protection des consommateurs.

SOURCE : Stratégies nationales d'inclusion financière du Burundi et du Paraguay

TABLEAU 4 : L'OUTIL TEST « SMART »

CRITÈRES D'ESSAI	QUESTIONS PRINCIPALES À POSER ET REMARQUES
SPÉCIFIQUE	<p>La cible est-elle claire, directe et spécifique ?</p> <ul style="list-style-type: none"> > Seules des cibles claires et spécifiques peuvent fournir des signaux clairs aux parties prenantes.
MESURABLE	<p>La cible est-elle mesurable et ses progrès peuvent-ils être suivis à l'aide d'indicateurs pertinents ?</p> <ul style="list-style-type: none"> > Si une cible n'est pas mesurable, les progrès vers la cible ne peuvent pas être systématiquement contrôlés. > Le suivi des progrès crée de fortes incitations à atteindre la cible. > Le suivi fournit des informations sur les défis et les opportunités. > Être mesurable oblige à utiliser des indicateurs fiables pour suivre les progrès.
ACCESSIBLE	<p>L'objectif est-il atteignable tout en restant ambitieux ?</p> <ul style="list-style-type: none"> > La cible doit trouver un équilibre entre être ambitieux et réaliste. > Les cibles inaccessibles ont tendance à porter atteinte à la crédibilité des parties prenantes.
REALISTE	<p>La cible est-elle réaliste par rapport au contexte du pays, au(x) but(s) et/ou aux objectifs énoncés, priorités stratégiques et mesures stratégiques ?</p> <ul style="list-style-type: none"> > Une cible qui n'est alignée avec aucun d'entre eux ne peut pas être considérée comme réaliste.
TEMPORELLE	<p>La cible est-elle associée à un intervalle de temps spécifique ?</p> <ul style="list-style-type: none"> > Une cible sans date limite n'envoie pas de message fort indiquant que l'objectif sera atteint. > La spécification d'une date limite encourage les parties prenantes à agir en temps opportun.

Tester la solidité des cibles

La solidité de chaque cible peut être évaluée à l'aide de l'outil "SMART".

Considérations supplémentaires lors de la définition des cibles pour une SNIF

- > Dans la mesure du possible, les cibles d'inclusion financière doivent couvrir les trois dimensions de l'inclusion financière : l'accès, l'utilisation et la qualité.
- > L'expérience des pays a montré que les cibles axées uniquement sur l'accès se traduisent par un grand nombre de comptes bancaires inutilisés ou sous-utilisés, ce qui entraîne des coûts supplémentaires pour les institutions financières.
- > La plupart des études de recherche conviennent maintenant que l'utilisation de produits et de services financiers doit être explicite dans les cibles de la SNIF.
- > Les cibles devraient promouvoir les services financiers de manière à ne pas compromettre la stabilité et l'intégrité financière et la protection des consommateurs.
- > Une cible qui se traduit par un crédit excessif accordé aux ménages pauvres peut entraîner un surendettement.
- > Les cibles risquent d'encourager les fournisseurs de services à adopter des pratiques de marketing et de vente agressives et inappropriées.
- > Les cibles ne devraient pas compromettre la durabilité des services financiers.
- > Fournir un montant excessif de crédit peut nuire à la stabilité des institutions financières si elle entraîne trop de prêts non productifs.
- > La poursuite de cibles sans accorder suffisamment d'attention à la viabilité des services financiers peut compromettre la durabilité de ces services. C'est un risque particulier pour les institutions financières publiques qui sont soumises aux directives gouvernementales.

MESURES STRATÉGIQUES D'UNE SNIF

Les mesures stratégiques sont au cœur d'une stratégie nationale d'inclusion financière. Il est donc essentiel de développer des mesures stratégiques qui découlent du (des) but(s) et des objectifs de la stratégie, ainsi que des principaux résultats des études diagnostiques. Essentiellement, les mesures stratégiques sont celles qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs de manière efficiente dans les délais impartis. Il existe différentes façons de développer des mesures stratégiques. L'approche la plus largement utilisée semble être l'identification des facteurs favorisant et des moteurs de l'inclusion financière dans un pays, puis la définition de mesures stratégiques pour les renforcer. Le Pakistan a utilisé cette approche (voir le tableau 5).

Une autre approche adoptée par certains pays consiste à formuler des mesures stratégiques pour chaque objectif clé de la stratégie sur la base de ce qui est considéré comme essentiel à la réalisation de ces objectifs. Le Burundi semble avoir utilisé cette approche (voir le tableau 6).

Ils existent également d'autres approches ou méthodes pour définir des mesures stratégiques, telles que l'utilisation d'un cadre organisé autour des domaines d'intérêt spécifiquement ciblés. L'exemple suivant illustre cette approche (voir le tableau 7).

REMARQUE : Pour le Tableau 7, seules les mesures à gain rapide sont incluses dans la colonne « Mesures stratégiques ». La stratégie réelle comprend un certain nombre d'autres mesures stratégiques pour chaque domaine d'intérêt. Le contenu des mesures stratégiques a également été légèrement modifié par rapport à la stratégie réelle pour des raisons de clarté et de concision.

TABLEAU 5 : PAKISTAN : UN CADRE POUR L'ÉLABORATION DE MESURES STRATÉGIQUES

FACTEUR 1 COMPTES DE TRANSACTIONS NUMÉRIQUES	<ul style="list-style-type: none"> > Élargir l'accès aux comptes de transactions numériques > Élargir l'échelle et la viabilité <ul style="list-style-type: none"> - Numériser les paiements
FACTEUR 2 POINTS D'ACCÈS	Développer et diversifier les points d'accès
FACTEUR 3 FOURNISSEURS DE SERVICES FINANCIERS	Les fournisseurs développent des systèmes, des connaissances et des produits pour servir de nouveaux segments de marché de manière rentable et sûre
FACTEUR 4 CAPACITÉ FINANCIÈRE	Sensibiliser et renforcer les capacités financières (consommateurs, PME)
MOTEUR 4	Infrastructure financière / paiements / TIC
MOTEUR 3	Capacité de surveillance et judiciaire
MOTEUR 2	Environnement juridique et réglementaire propice
MOTEUR 1	Engagement et coordination des secteurs public et privé

SOURCE : Stratégie nationale d'inclusion financière du Pakistan

TABLEAU 6 : BURUNDI : UN CADRE POUR L'ÉLABORATION DE MESURES STRATÉGIQUES

OBJECTIFS	Assurer un accès accru et permanent aux services et produits financiers et leur utilisation par la population avec des conditions qui favorisent l'accès et l'utilisation.	Offrir des services financiers et des produits de qualité qui répondent aux besoins de la clientèle cible de la SNIF.	Améliorer l'environnement pour l'inclusion financière.
SOUS-OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> > Améliorer la couverture géographique des services et produits financiers > Améliorer les conditions d'accès aux services et produits financiers > Informer, éduquer et protéger le public en général et la clientèle cible de la SNIF en particulier > Développer des services et des produits financiers en utilisant le téléphone mobile et autres technologies > Assurer le refinancement des institutions financières 	<ul style="list-style-type: none"> > Augmenter le niveau d'épargne et assurer la sécurité des dépôts > Développer des mécanismes de financement, des approches et des produits adaptés aux besoins ruraux, en particulier pour les activités agricoles > Développer des approches et des produits et services financiers pour les femmes et les jeunes > Développer des approches et des produits et services financiers pour les micro et petits entrepreneurs > Développer des produits et services de micro-assurance 	<ul style="list-style-type: none"> > Fournir un cadre juridique pour le secteur financier adapté à l'inclusion financière > Mettre en place un cadre réglementaire pour la protection des consommateurs de produits et services financiers > Ajustements à la législation, à la réglementation, aux politiques et aux mécanismes dans les domaines liés au secteur financier > Mécanisme de surveillance des institutions financières adapté à la SNIF, en particulier pour les innovations liées à la distribution de services et de produits financiers > Coordination et cohérence avec la stratégie nationale d'inclusion financière
ACTIVITES	Ensemble d'activités clés identifiées liées à chaque sous-objectif	Ensemble d'activités clés identifiées liées à chaque sous-objectif	Ensemble d'activités clés identifiées liées à chaque sous-objectif

SOURCE : Stratégie nationale d'inclusion financière du Burundi

TABLEAU 7 : PARAGUAY : UN CADRE ALTERNATIF POUR L'ÉLABORATION DE MESURES STRATÉGIQUES

DOMAINES D'INTÉRÊT CIBLES	OBJECTIFS / INDICATEUR CLÉ A ATTEINDRE	MESURES STRATÉGIQUES (ET REMARQUES)
ÉPARGNE	<ul style="list-style-type: none"> > Augmenter de 29 % à 50 % la part de la population adulte ayant des comptes d'épargne. > Augmenter l'utilisation de 14 % à 30 %. 	Émettre des directives claires sur ce qui est nécessaire et non nécessaire pour ouvrir un compte d'épargne ordinaire.
CRÉDIT	<ul style="list-style-type: none"> > Augmenter le crédit responsable aux MPME de 30 % à 40 %. > Augmenter la part des emprunts responsables dans les institutions financières formelles de 23 % à 28 % des adultes. 	Améliorer les systèmes d'information sur le risque de crédit et le partage de l'information.
ASSURANCE	Augmenter la couverture d'assurance de 26 % à 36 % des adultes.	Explorer les possibilités de mise en œuvre de l'assurance agricole pour les PME (une mesure faible).
PAYEMENTS	Diminuer l'utilisation de l'argent / chèque pour les paiements de salaire de 76 % à 20 %.	Convertir 80 % de tous les paiements de l'administration centrale aux consommateurs en paiements électroniques et effectuer 100 % de tous les nouveaux paiements des fournisseurs du gouvernement central par voie électronique.

THÈMES TRANSVERSAUX

ÉDUCATION FINANCIÈRE	Augmenter le pourcentage d'adultes (15+) ayant déclaré avoir reçu une formation / un conseil ou un soutien sur la façon de gérer les finances personnelles et l'administration de l'argent de 10 % à 20 %.	Développer des outils d'éducation financière, lignes directrices et du contenu pour les établissements d'enseignement, les agences de services sociaux et les institutions financières en mettant l'accent sur les populations vulnérables et leurs caractéristiques.
PROTECTION DES CONSOMMATEURS	Toutes les institutions qui fournissent des services financiers réglementés et non réglementés disposent de mécanismes pour les plaintes des clients et des requêtes prenant en compte les réalités de tous les groupes de revenu, y compris les personnes financièrement vulnérables, et les diffusent.	Améliorer la réglementation sur la transparence des taux d'intérêt et des frais, initialement pour le crédit et pour tous les prêteurs.
POPULATIONS VULNÉRABLES	Étendre, via des canaux rentables, des services financiers aux 69 districts les plus exclus et les plus peuplés du pays, en mettant l'accent sur les 17 districts prioritaires vulnérables qui font partie du plan du gouvernement visant à mettre fin à l'extrême pauvreté.	Tirer parti de l'utilisation généralisée des téléphones mobiles et de la couverture des opérateurs de réseaux mobiles pour développer davantage l'épargne parmi les groupes vulnérables.

SOURCE : Stratégie nationale d'inclusion financière du Paraguay

CHAPITRE 4 : PHASE DE MISE EN ŒUVRE ET D'ÉVALUATION

La mise en œuvre fait partie intégrante d'une SNIF et des mesures appropriées doivent être incorporées dans la stratégie. Les mesures de mise en œuvre suivantes sont importantes pour les équipes de stratégie.

STRUCTURE DE COORDINATION

Une structure de coordination efficace est essentielle à la mise en œuvre réussie d'une SNIF¹². Il y a plusieurs raisons à cela, mais les principales sont :

- > L'élaboration et la mise en œuvre de politiques d'inclusion financière impliquent de nombreux acteurs des institutions publiques et privées.
- > Les politiques et réglementations introduites par les institutions du secteur public ont un impact profond sur les activités des prestataires de services financiers et des utilisateurs de produits et services financiers.
- > Les partenariats public-privé ont un rôle crucial à jouer pour promouvoir l'inclusion financière et atteindre les objectifs d'inclusion financière. Une coordination efficace est importante pour favoriser ces partenariats dans un paysage d'inclusion financière en évolution rapide.

Un examen des expériences des pays membres de l'AFI a révélé de nombreuses approches différentes pour mettre en place des structures de coordination pour la mise en œuvre, mais il est important d'énoncer la structure de coordination dans le document de stratégie lui-même. En fait, une structure de coordination pour la mise en œuvre doit être un élément central de la stratégie.

De toutes les approches, une structure à plusieurs niveaux semble être la plus utilisée. Une telle structure peut être constituée d'un groupe de travail ou d'un comité national multipartite sur l'inclusion financière, chargé au premier chef de coordonner la mise en œuvre ; un comité consultatif technique chargé de fournir des conseils techniques sur la mise en œuvre ; ou une unité de mise en œuvre de la stratégie située dans l'institution chef de file responsable de la gestion et de la coordination au jour le jour.

Toute structure de coordination doit avoir :

- > Un leadership fort qui commande le respect et la coopération de tous les autres membres de la structure
- > Un mandat et des termes de référence clairs, quel que soit le niveau de représentation dans la structure
- > Des règles de fonctionnement transparentes
- > Le juste équilibre entre la représentation des principales parties prenantes, y compris celles du secteur privé
- > Un degré de liberté suffisant pour prendre des décisions importantes et nécessaires sur la base de preuves empiriques
- > Des ressources pour le bon fonctionnement pendant la période spécifiée (Dans une structure à plusieurs niveaux, les niveaux inférieurs constituent une partie des ressources.)

GROUPES DE TRAVAIL ET COMITÉS TECHNIQUES

Les groupes de travail et les comités techniques peuvent être des outils efficaces pour la mise en œuvre d'une SNIF, et un certain nombre de pays les utilisent déjà. La vaste couverture d'une SNIF typique et la nature technique de certaines questions, en particulier celles relatives aux services financiers numériques, à l'assurance et aux systèmes de paiement, justifient l'utilisation de groupes de travail/comités techniques pour la coordination et la mise en œuvre. Cependant, les décideurs doivent prêter attention à un certain nombre de problèmes, notamment :

- > Veiller à ce que les membres des groupes de travail proviennent des institutions concernées et que la représentation de ces institutions soit au niveau approprié.
- > Chaque groupe de travail doit avoir son propre leadership et des TDR précisant les principales tâches à accomplir.
- > Avoir un système qui reconnaît formellement les contributions des membres, ce qui incite à maintenir leur niveau d'effort et la qualité de leur travail.
- > Une représentation adéquate des parties prenantes du secteur privé est essentielle.

¹² Dans un sondage réalisé lors du Forum Mondial des Politiques de l'AFI en 2012, 50% des participants interrogés ont identifié la « coordination nationale » comme le défi le plus décourageant pour développer et mettre en œuvre une stratégie d'inclusion financière (AFI, 2012, p.13).

TABLEAU 8 : RÔLE DES GROUPES DE TRAVAIL / COMITÉS TECHNIQUES DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA SNIF : EXEMPLES SÉLECTIONNÉS

PAYS	COMITÉ TECHNIQUE / GROUPE DE TRAVAIL	PRINCIPALES TÂCHES
PAKISTAN	Comités techniques : Paiements numériques ; Finance agricole ; Financement du logement ; Sensibilisation et formation ; Finance PME ; Pensions ; Genre ; Finance islamique ; Assurance	Proposer des plans de mise en œuvre détaillés ; Résoudre les problèmes techniques dans la zone définie ; Fournir des informations sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre et les objectifs connexes au Secrétariat de la SNIF tous les trimestres ; Et proposer des solutions aux défis thématiques spécifiques au Comité Directeur de la SNIF.
PARAGUAY	Groupes de travail : Épargne ; Crédit ; Assurance ; Paiements ; Éducation financière ; Protection des consommateurs ; et Populations Vulnérables	Aborder les questions sélectionnées dans le domaine thématique défini et faire rapport au Secrétaire exécutif.
BURUNDI	Des comités techniques seront mis en place pour les sujets nécessitant des efforts à grande échelle.	Assister le comité de coordination et de suivi de la SNIF dans la coordination des actions nécessitant des efforts à grande échelle.

PRÉPARER UN PLAN D'ACTION DE LA SNIF

Un plan d'action est considéré comme une partie intégrante d'une stratégie nationale d'inclusion financière¹³. Comme dans d'autres domaines, la manière dont les pays structurent leurs plans d'action est extrêmement diversifiée. Ces structures varient de simples, directes à des structures hiérarchisées dans lesquelles les actions sont classées par niveau de priorité. Dans certains pays, deux plans d'action sont élaborés : l'un avec des actions prioritaires à court terme et l'autre avec un plan d'action général. Cette approche a été utilisée dans la stratégie nationale d'Haïti. Le projet de plan d'action de la SNIF du Pakistan suggère des mesures de haut niveau assorties d'un calendrier pour aborder les catalyseurs et les moteurs identifiés dans la stratégie. Les actions sont classées en deux niveaux - priorité la plus élevée et priorité élevée - pour fournir des orientations aux parties prenantes concernées.

Lors de la préparation d'un plan d'action, les tâches les plus difficiles consistent à identifier les activités les plus importantes et à déterminer des délais réalistes pour une mise en œuvre complète. L'inclusion des activités mineures encombrera le plan d'action et l'établissement d'échéanciers irréalistes peut entraîner une frustration parmi les intervenants responsables des activités.

Un bon plan d'action est simple et facile à comprendre et présente les principales caractéristiques suivantes :

- > Les actions sont organisées par domaines et/ou objectifs principaux.
- > Seules les actions les plus importantes sont incluses.
- > Les niveaux de priorité et de chronologie sont spécifiés.
- > Les institutions responsables des actions respectives sont clairement indiquées dans le plan.
- > Les actions sont alignées sur les ressources disponibles et la capacité institutionnelle à mener les actions.¹⁴
- > Lorsque les réformes institutionnelles et politiques sont essentielles pour certaines actions, ces réformes sont spécifiquement intégrées dans le plan. Les réformes doivent être réalistes et réalisables dans le cadre de la stratégie.

TABLEAU 9 : FORMAT DU PLAN D'ACTION ÉCHANTILLON

DOMAINE D'INTÉRÊT : Épargnes Formelles

OBJECTIF / CIBLE CLÉ : Augmenter l'utilisation des épargnes formelles de 15 % à 30 % des adultes

ACTIVITÉS *	PRIORITÉ	INSTITUTION(S) RESPONSABLE (S)	CALENDRIER
Concevoir un nouveau compte d'épargne de base et émettre des lignes directrices à l'intention des institutions.	Haute	Banque Centrale	Avant Décembre 2015
Lancer une campagne nationale pour éduquer la population du groupe cible.	Haute	Banque Centrale et Institutions Financières	Avant Février 2016
Mener une évaluation de la mise en œuvre de la stratégie par les institutions financières.	Haute	Département de la Recherche Économique au sein de la Banque Centrale	Septembre 2016

* NOTE : Listées à titre d'exemple seulement

CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

La nécessité d'un cadre solide de suivi et d'évaluation (S&E) est universellement reconnue. Un bon système de S&E suit les progrès et fournit des informations en temps réel pour ajuster la politique et prendre d'autres mesures pour s'assurer que la SNIF est sur la bonne voie. Des outils conçus spécifiquement pour suivre les progrès de l'inclusion financière permettent de suivre la mise en œuvre, et ces outils sont suffisamment souples pour être adaptés aux contextes locaux. Le système de S&E d'une SNIF doit répondre aux exigences suivantes :

- > Articuler clairement la structure institutionnelle responsable du S&E global de la mise en œuvre de la stratégie.
- > Décrire clairement comment l'agence assumant la responsabilité globale du S&E mènera ses activités.
- > Indiquer quelles agences soutiendront l'agence principale et comment elles sont censées les soutenir.
- > Indiquer clairement les indicateurs clés de performance (KPI) qui peuvent être utilisés.
- > Fournir des détails sur la responsabilité en matière de S&E de chaque institution partenaire concernée et sur la fréquence à laquelle ces institutions sont tenues de soumettre des rapports / données de S&E à l'organe supérieur du système.
- > Inclure un examen complet à mi-parcours de la mise en œuvre et un TDR indicatif succinct pour l'examen, et expliquer l'objectif de cet examen.
- > Inclure un mécanisme permettant de recueillir systématiquement les points de vue des utilisateurs sur les aspects pertinents de la mise en œuvre.
- > Décrire succinctement comment les données de S&E seront utilisées pour améliorer la mise en œuvre et qui sera responsable de cette tâche.

En général, le cadre de S&E d'une SNIF est déterminé par les entités auxquelles un rôle stratégique a été attribué dans la mise en œuvre des activités clés. L'entité ayant la responsabilité globale de la coordination et de la mise en œuvre peut être chargée de compiler le rapport de S&E sur une base semestrielle ou annuelle. La responsabilité opérationnelle de la surveillance et de la notification des progrès sur une base trimestrielle, semestrielle et annuelle est généralement attribuée aux principales agences d'exécution. Des outils supplémentaires peuvent être utilisés pour suivre les aspects qui ne peuvent pas être couverts par ces mécanismes. Les cadres de S&E pour les stratégies nationales du Paraguay et du Nigeria sont de bons exemples de cette approche (voir les tableaux 10 et 11).

13 Certaines stratégies nationales peuvent ne pas avoir de plan d'action. Cela est rare, mais un exemple typique est la SNIF des Philippines. La stratégie encourage toutes les agences d'exécution à « élaborer un plan de travail à moyen terme détaillant les actions spécifiques - qu'il s'agisse de réformes ou de programmes - qu'elles entreprendront, les résultats escomptés et le calendrier de mise en œuvre. » SNIF des Philippines, p. 13.

14 Un examen des stratégies nationales de microfinance a révélé que les plans d'action irréalistes constituaient un inconvénient majeur de la plupart des stratégies. Voir Duflos et Glisovic-Mézières (2008).

TABLEAU 10 : CADRE DE S&E POUR LA SNIF DU PARAGUAY

Le Comité National d'Inclusion Financière (CNIF), présidé par le Ministre des Finances, est composé de représentants de haut niveau de la Banque Centrale, du Ministère des Finances, de l'Institut National des Coopératives et du Ministère de la Planification.	Préparer un rapport annuel de ses activités, des KPI et du plan d'action. Les progrès devraient être suivis par rapport aux objectifs et aux indicateurs clés de performance de la stratégie.
Secrétaire exécutif et Comité technique sur l'inclusion financière (nommés par le CNIF)	Responsabilité générale pour la supervision, la coordination et la mise en œuvre de la stratégie.
Groupes de travail (GT)	Sept GT au total, un pour chaque domaine thématique : épargne, crédit, assurance, paiements, éducation financière, protection des consommateurs et groupes vulnérables. Chaque GT est tenu de mener une série d'activités (décrites dans la stratégie) liées au domaine thématique. Chaque GT est tenu de rendre compte de ses progrès tous les trimestres au Secrétaire exécutif.
Outil spécial pour rassembler les perspectives des utilisateurs	Une enquête complète sur la demande doit être réalisée tous les deux ans pour mesurer les progrès par rapport à l'enquête de référence de 2013.

SOURCE : Stratégie nationale d'inclusion financière du Paraguay

TABLEAU 11 : CADRE DE S&E POUR LA SNIF DU NIGERIA

Institution ayant la responsabilité principale du S&E	Secrétariat de l'inclusion financière (SIF) <ul style="list-style-type: none"> > Le SIF n'a pas pour rôle de recueillir de données primaires > Il s'appuie sur les données fournies par diverses parties prenantes
Responsabilité des parties prenantes pour le S&E	<ul style="list-style-type: none"> > Fournir des informations et des données spécifiques deux fois par an > Les parties prenantes comprennent huit institutions et la banque centrale > Cinq départements de la banque centrale sont spécifiquement mentionnés > Ce que chaque institution / entité doit soumettre est indiqué
Méthodologie de suivi pour le S&E	> Fournit des lignes directrices pour permettre à la banque centrale de créer un mécanisme de suivi des progrès
Couverture du rapport de suivi (RS)	RS inclut les composants suivants : <ul style="list-style-type: none"> > Résumé de la gestion : <ul style="list-style-type: none"> - un aperçu des progrès en matière d'inclusion financière - actions et initiatives achevées avec succès - initiatives qui progressent comme prévu - KPI ou autres indicateurs à risque de ne pas être complétés > Mise à jour du statut qui montre l'état des indicateurs clés, y compris l'utilisation, l'infrastructure, coût abordable, l'éducation financière et la protection des consommateurs. > L'analyse des tendances montrant la progression des indicateurs de performance clés et d'autres indicateurs sur plusieurs périodes de révision > La liste de contrôle prioritaire décrivant tous les programmes et initiatives des intervenants en matière d'inclusion financière pour les deux prochaines années selon un échéancier. Les progrès de chaque programme et initiative sont mis en évidence. > La section « Étapes suivantes » répertorie tous les programmes et initiatives à mettre en œuvre lors de la prochaine période d'examen et les actions qui seront nécessaires pour les lancer avec succès.

SOURCE : Nigeria. 2012. Stratégie nationale d'inclusion financière. pp. 38-44.

NOTE : Ceci est une version abrégée des détails fournis sur le S&E dans la stratégie nationale du Nigeria.

PRÉPARER UN BUDGET INDICATIF

Les aspects budgétaires de la mise en œuvre de la SNIF ne sont souvent pas discutés. Certaines stratégies négligent complètement cela alors que beaucoup d'autres n'en font qu'une référence. Cela est compréhensible ; préparer un budget, même indicatif, est une tâche difficile pour diverses raisons. La première est que la mise en œuvre de la plupart des activités stratégiques nationales est répartie entre de nombreuses institutions et que les fonds de mise en œuvre ne proviennent pas nécessairement d'une source centrale (contrairement aux programmes gouvernementaux de développement, par exemple, qui ont un budget spécifique). Cependant, il est important de noter que cette déconnexion entre la stratégie et le budget, quelles qu'en soient les raisons, a un effet majeur sur la réussite de la mise en œuvre de la stratégie. Une discussion sur le budget permettra également aux décideurs et autres parties prenantes d'évaluer la faisabilité de certaines activités et de procéder à des ajustements. L'inclusion d'un budget, même moins complet, rendra la stratégie plus transparente.

Malgré les difficultés, il est peut-être possible d'estimer les coûts d'une SNIF et comment ces coûts devraient être financés, du moins pour certaines des principales activités. Par exemple, si une enquête sur la demande fait partie des activités, le coût et l'institution responsable de ce coût peuvent être indiqués.

La responsabilité de la préparation du budget incombe généralement à l'équipe de formulation de la stratégie, et elle doit être réalisée en consultation avec les principales parties prenantes. L'équipe doit inviter les agences concernées à faire des estimations de coûts sur les activités pertinentes, ce qui devra inclure à la fois le coût d'élargir une initiative en cours et le coût de nouvelles initiatives. Chaque partie prenante devrait être invitée à indiquer les sources de financement attendues pour ces coûts.

IDENTIFIER ET ATTÉNUER LES RISQUES

Toute stratégie nationale est susceptible d'avoir des risques. C'est inévitable. Il est donc important d'identifier les risques potentiels et de concevoir des mesures d'atténuation pour y remédier, mais très peu de stratégies nationales le font.

Les risques peuvent être très largement regroupés en deux catégories principales interdépendantes : 1) les risques stratégiques et 2) les risques opérationnels. Les risques stratégiques sont des risques qui affectent les objectifs clés de la stratégie. Si les objectifs ne sont pas réalistes et ne sont pas correctement alignés sur le contexte local, il ne sera peut-être pas possible de les réaliser pleinement. Les risques opérationnels, d'autre part, sont ceux qui affectent la capacité des parties prenantes à mettre en œuvre la stratégie. Des changements soudains dans le leadership qui a soutenu la stratégie, par exemple, peuvent créer des problèmes majeurs de mise en œuvre. Si une stratégie est formulée en supposant que la croissance économique nationale sera extrêmement favorable pour la période couverte par la stratégie d'inclusion financière, des perturbations imprévues de ce scénario auront de graves conséquences négatives sur la mise en œuvre. De même, le retard dans la mise en œuvre d'une activité essentielle à la mise en œuvre réussie d'activités ultérieures peut faire dérailler toute la stratégie.

BUDGET DE LA SNIF EN TURQUIE

“Le budget nécessaire à la coordination du plan d'action pour l'éducation financière sera préparé par le Conseil des Marchés Financiers, et le budget nécessaire à la coordination du plan d'action pour la protection financière des consommateurs sera préparé par l'Agence de Régulation et de Supervision Bancaire. D'autres institutions prépareront les budgets nécessaires à la mise en œuvre des actions dont elles sont responsables ou auxquelles elles sont liées. Les agences et institutions parties prenantes dans les plans d'action peuvent coopérer et développer des projets communs concernant le budget. “

SOURCE : “Turquie : accès financier, éducation financière, stratégie de protection des consommateurs financiers et plans d'action”, Banque centrale de la République de Turquie, 2014.

BUDGET DE LA SNIF DU BURUNDI

Selon la SNIF du Burundi, environ BIF 36,7 milliards (approx. USD 23,5 millions) sont nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie, à l'exclusion des BIF 175,6 milliards (approx. USD 113 millions) estimés nécessaires au refinancement des institutions financières. Environ 81 % du budget total est affecté au deuxième objectif (rendre disponibles des services et des produits financiers de qualité répondant aux besoins du public cible de la SNIF). Sur le budget total estimé, 62,2 % devraient provenir de l'aide au développement. Encore une fois, cela exclut les fonds requis pour refinancer les institutions financières. La forte dépendance du budget vis-à-vis de l'aide au développement suggère que la SNIF est vulnérable au financement de l'aide et à une attente trop optimiste de cette aide de la part de ceux qui ont conçu la stratégie.

SOURCE : Données budgétaires de la SNIF du Burundi

Lorsque des risques potentiels sont identifiés, il est possible d'introduire des mesures pour les atténuer. Les examens par des pairs et les examens effectués par des parties externes peuvent aider à faire en sorte que les hypothèses principales et les objectifs clés soient réalistes. Les principaux aspects de la stratégie peuvent être ajustés pour s'aligner sur des scénarios de croissance économique réalistes et la capacité des institutions à mettre en œuvre la stratégie. Les risques découlant des changements technologiques soudains peuvent être atténués en concevant des mesures stratégiques pour faire face à ce potentiel et en raccourcissant la période couverte par la stratégie.

CONSULTATION DES PARTIES INTÉRESSÉES SUR UN PROJET DE SNIF

Que l'ébauche de la stratégie ait été élaborée avec ou sans consultation approfondie des intervenants, il est essentiel de consulter les intervenants dès que le projet de stratégie sera prêt. La raison en est simple : pour la première fois, les parties prenantes auront la possibilité de voir la stratégie comme un document complet et de fournir des idées basées sur une vision holistique. Ils seront en mesure de répondre à des questions telles que : l'objectif de la stratégie semble-t-il réaliste ? Les objectifs sont-ils compatibles avec le but et réalisables à travers les activités détaillées dans la stratégie ? Les mesures stratégiques sont-elles solides et réalistes dans le contexte du pays ? Le mécanisme de coordination est-il adéquat compte tenu de la nature et de la portée de la stratégie ? Le système de S&E proposé dans la stratégie est-il adéquat ou a-t-il besoin d'améliorations importantes ? Si oui, quelles devraient être ces améliorations ? Ce ne sont que quelques-unes des questions sur le projet de stratégie que les parties prenantes vont discuter.

TABLEAU 12 : RISQUES POTENTIELS ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION DANS LA SNIF DU NIGERIA (Présenté à titre d'exemple seulement)

RISQUE	ATTÉNUATION
Manque d'adhésion et de conformité des principales parties prenantes	Organiser des ateliers avec des groupes de parties prenantes, y compris le FSRCC, le Comité des Banquiers et le Conseil Economique National (CEN), et fournir des mises à jour régulières pendant la phase de mise en œuvre.
La Commission Nationale de Gestion de l'Identité (CNGI) ne réussit pas à mettre pleinement en œuvre un système national d'identification	Tirer parti des exigences KYC à plusieurs niveaux pour réduire le recours à la carte d'identité nationale
Retards dans l'adoption de la réglementation et de la législation requises	Obtenir l'appui du bureau du gouverneur pour faire adopter des règlements importants et faire pression pour des changements législatifs
Incapacité du gouvernement fédéral à répondre aux besoins en électricité du pays	Utiliser l'alimentation de secours et les batteries pour les guichets automatiques, les points de vente et autres appareils électroniques
L'apathie des clients à adopter des initiatives d'inclusion financière	Faire un effort concerté pour favoriser l'éducation financière et la protection des consommateurs
Sécurité inadéquate pour les agents	Utiliser des portefeuilles mobiles pour réduire la manipulation d'espèces
Lacunes réglementaires imprévues qui menacent la mise en œuvre	Aborder au moyen des circulaires et des évaluations

NOTE : Extrait de la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière du Nigeria, p. 36

La consultation des parties prenantes sur le projet de stratégie peut également être utilisée pour rassembler des points de vue indépendants de ceux qui n'ont pas été étroitement impliqués dans la formulation de la stratégie. Par exemple, des universitaires issus de groupes de réflexion et d'universités sélectionnés peuvent être invités à la consultation à ce stade pour donner leur point de vue.

La consultation des parties prenantes peut être organisée de différentes manières :

- > Un atelier national pour les parties prenantes invitées, y compris les partenaires au développement.
- > Ateliers régionaux (comme l'a fait Bangko Sentral ng Pilipinas avec son projet de stratégie nationale).
- > L'organisme chef de file peut afficher le projet de stratégie sur un site Web à l'intention des parties intéressées et des particuliers pour être examiné et commenté.
- > L'organisme chef de file peut également organiser un atelier de consultation inter-institutions pour recueillir différents points de vue au sein de l'agence.
- > L'agence chef de file peut encourager toutes les autres grandes institutions parties prenantes à organiser des ateliers/réunions de consultation chez eux.

Les principaux commentaires et points de vue exprimés lors de ces consultations doivent être rassemblés dans un document et utilisés pour affiner le projet de stratégie, le cas échéant.

PRÉPARER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION POUR UNE SNIF

Communiquer efficacement une stratégie nationale à toutes les parties prenantes est essentiel à la réussite de la mise en œuvre. Une mauvaise communication a été identifiée comme un facteur majeur de la sous-réalisation des stratégies nationales. Pour éviter cet écueil, une stratégie de communication basée sur une compréhension partagée des obstacles à la mise en œuvre de la stratégie et facilitant la mise en œuvre est nécessaire.

La stratégie de communication peut inclure les éléments suivants :

- > Une déclaration d'intention et ce que la stratégie de communication devrait atteindre
- > Une brève introduction de la SNIF : vision, buts et objectifs clés
- > Une liste des principaux acteurs
- > Des objectifs de communication spécifiques, tels que la garantie d'une compréhension partagée entre les principales parties prenantes et la création d'une connaissance adéquate de la SNIF auprès du public
- > Principales méthodes de communication : quels moyens seront utilisés (journaux, radio, TV, web, médias sociaux, etc.)
- > Qui sera responsable de la mise en œuvre de la stratégie de communication

LANCEMENT OFFICIEL DE LA SNIF

Le lancement officiel de la stratégie nationale est extrêmement important pour le processus stratégique. Premièrement, il s'agit d'une déclaration publique selon laquelle la stratégie est prête à être mise en œuvre et devrait démontrer le plus haut niveau de soutien politique à la stratégie. Lors du lancement, les parties prenantes peuvent officialiser leur soutien et leur engagement en faveur de la stratégie grâce à des outils tels qu'un protocole d'accord, comme cela a été fait lors du lancement de la stratégie nationale des Philippines. Il offre également l'occasion de réaffirmer l'alignement de la stratégie sur les objectifs et stratégies globaux de développement du pays. Lors du lancement, les partenaires au développement auront l'occasion d'annoncer leur intention de soutenir la mise en œuvre de la stratégie, qui à son tour peut initier un processus formel d'obtention de leur soutien concret. Plus important encore, le lancement officiel d'une SNIF augmente les attentes du public en matière d'inclusion financière et ouvre la stratégie à l'examen public grâce à la visibilité des médias et d'autres canaux. Enfin, par le biais du lancement, la stratégie peut être globalement suivie par les pairs et être objet de leur pression pour sa mise en œuvre opportune.

ANNEXE 1 : FORMULE DE CALCUL DES PRINCIPAUX INDICATEURS D'INCLUSION FINANCIÈRE

COMMENT PUIS-JE CALCULER L'INDICATEUR DE BASE 1 ?	Formule pour les indicateurs au niveau national :	Formula per administrative unit:
(Nombre de points d'accès pour 10 000 adultes et par unité administrative)	<p>(Nombre total de points d'accès / Population adulte totale) × 10 000</p> <p>Exigences en matière de données :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Nombre de différents types de points d'accès > Nombre d'adultes dans la population 	<p>(Nombre total de points d'accès dans chaque unité administrative / population adulte totale dans chaque unité administrative) × 10 000.</p> <p>Exigences en matière de données :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Nombre de points d'accès par type et par unité administrative > Nombre d'adultes par unité administrative
COMMENT PUIS-JE CALCULER L'INDICATEUR DE BASE 2.1 ?	<p>Formule :</p> <p>(Nombre d'unités administratives avec au moins 1 point d'accès / Nombre total d'unités administratives)</p> <p>Exigences en matière de données :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Nombre de points d'accès par type et par unité administrative 	
COMMENT PUIS-JE CALCULER L'INDICATEUR DE BASE 2.2 ?	<p>Formule :</p> <p>(Nombre total d'adultes dans toutes les unités administratives ayant au moins un point d'accès / Population adulte totale)</p> <p>Exigences en matière de données :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Nombre d'adultes par unité administrative > Nombre total d'adultes dans la population 	
COMMENT PUIS-JE CALCULER L'INDICATEUR DE BASE 3.1 ?	<p>Formule :</p> <p>(Nombre total d'adultes ayant au moins 1 compte de dépôt réglementé / population adulte totale)</p> <p>Exigences en matière de données :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Nombre d'adultes ayant au moins 1 compte de dépôt réglementé (généralement généré à partir d'enquêtes sur la demande) > Nombre total d'adultes dans la population 	
COMMENT PUIS-JE CALCULER L'INDICATEUR DE BASE 3.A ?	<p>Formule :</p> <p>(Nombre total de comptes de dépôt réglementés / Population adulte totale) × 10 000</p> <p>Exigences en matière de données :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Nombre de comptes de dépôt réglementés (données de l'offre) > Nombre total d'adultes dans la population 	
COMMENT PUIS-JE CALCULER L'INDICATEUR DE BASE 3.2 ?	<p>Formule :</p> <p>(Nombre total d'adultes ayant au moins 1 compte de crédit réglementé / population adulte totale)</p> <p>Exigences en matière de données :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Nombre d'adultes ayant au moins 1 compte de crédit réglementé (généralement généré à partir d'enquêtes sur la demande) > Nombre total d'adultes dans la population 	
COMMENT PUIS-JE CALCULER L'INDICATEUR DE BASE 3.B ?	<p>Formule :</p> <p>(Nombre total de comptes de crédit réglementés / Population adulte totale) × 10.000</p> <p>Exigences en matière de données :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Nombre de comptes de crédit réglementés (données sur l'offre) > Nombre total d'adultes dans la population 	

ANNEXE 2 : INDICATEURS CLES DE L'AFI POUR LES PME

INDICATEURS D'ACCÈS

CATÉGORIE	INDICATEUR	INDICATEUR PROXY	MESURE	REMARQUE	SOURCE
1 Points d'accès	Nombre de points d'accès pour 10 000 adultes		Accès physique	Indicateur de base AFI	Données sur l'offre
2 Couverture des points d'accès	Pourcentage d'unités administratives avec au moins un point d'accès		Répartition des points d'accès	Indicateur de base AFI	Données sur l'offre
3 Couverture des points d'accès	Pourcentage de la population totale vivant dans des unités administratives ayant au moins un point d'accès		Répartition des points d'accès	Indicateur de base AFI	Selon la base de données
4 Accès financier numérique (accès numérique aux services financiers)	Pourcentage d'entreprises ayant accès à des services financiers numériques ¹⁵	Pourcentage de la population ayant accès aux services financiers numériques	Étendue de l'accès aux services financiers numériques		Enquête sur la demande
5 Accès au crédit	Pourcentage de PME tenues de fournir des garanties sur un prêt existant		Difficulté des conditions de crédit	Indicateur de l'OCDE	Enquête sur la demande ¹⁶

INDICATEURS D'UTILISATION

CATÉGORIE	INDICATEUR	INDICATEUR PROXY	MESURE	REMARQUE	SOURCE
6 Entreprises officiellement bancarisées	Pourcentage des PME ayant un compte de dépôt dans une institution financière réglementée	Nombre de PME disposant d'un compte de dépôt / Nombre de comptes de dépôt OU Nombre de déposants de PME / Nombre de déposants ¹⁷	Utilisation des comptes de dépôt	Indicateur G20	Enquête sur la demande ¹⁸
7 Entreprises ayant des facilités de prêt ou de marge de crédit en cours	Pourcentage de PME ayant un prêt ou une marge de crédit en cours auprès d'une institution financière réglementée	Nombre de PME avec des prêts en cours / Nombre de prêts en cours OU nombre de prêts en cours aux PME / Nombre de prêts en cours	Utilisation des facilités de prêt	Indicateur G20	Enquête sur la demande

INDICATEURS DE QUALITÉ

CATÉGORIE	INDICATEUR	INDICATEUR PROXY	MESURE	REMARQUE	SOURCE
8 Garanties de prêts aux PME	Garanties de prêts aux PME en pourcentage du prêt aux PME (en termes de valeur)	Nombre de prêts aux PME avec garanties / Nombre de prêts aux PME	Ampleur du soutien public au financement des PME	Indicateur de l'OCDE	Données sur l'offre ¹⁹
9 Coût relatif du crédit	Différence entre le taux moyen de prêt aux PME et le taux moyen des prêts aux entreprises ²⁰		Prime de risque appliquée aux prêts aux PME	Basé sur un indicateur de l'OCDE	Enquête sur la demande
10 PME appartenant à des femmes (AF)	Pourcentage des PME AF ayant un compte de dépôt dans une institution financière réglementée	Nombre de PME AF avec comptes de dépôt / Nombre de comptes de dépôt	L'égalité des sexes dans l'accès des PME aux services financiers		Enquête sur la demande
11 PME appartenant à des femmes (AF)	Pourcentage de PME AF ayant un prêt ou une ligne de crédit en cours dans une institution financière réglementée	Nombre de PME AF avec des prêts en cours / Nombre de prêts en cours	L'égalité des sexes dans l'accès des PME aux services financiers		Enquête sur la demande
12 Prêts non productifs	Pourcentage de prêts aux PME non productifs : > Du total des prêts > Du total aux PME		Prêt responsable / solvabilité des PME	Basé sur un indicateur de l'OCDE	Enquête sur l'offre

15 « L'accès aux services financiers numériques » est défini comme une entreprise ayant un accès raisonnable et sécurisé à au moins des services de paiement électroniques utilisant Internet ou des services financiers mobiles ou similaires. La nature des services, qu'il s'agisse de l'accès à un compte bancaire ou de l'utilisation pure de l'argent mobile, n'est pas pertinente - il s'agit simplement des moyens d'accès aux services.

16 Des données pourraient également être obtenues du côté de l'offre, par exemple les fournisseurs de crédit, mais cela devrait être considéré comme un proxy, car il n'est pas nécessairement vrai que les fournisseurs de crédit conservent toutes les informations sur les demandes de crédits échouées.

17 Cet indicateur indirect pourrait être obtenu à partir d'une enquête sur l'offre ou d'informations existantes sur l'offre.

18 Lorsque les pays n'ont pas d'enquête sur la demande en place, lorsque cela est faisable, des enquêtes existantes pourraient être utilisées, comme l'enquête sur les entreprises de la Banque Mondiale.

19 La valeur des garanties de prêt accordées devrait être disponible auprès des fournisseurs du (des) système(s) de garantie de prêt.

20 L'indicateur ici est la différence réalisée dans le risque des prêts aux PME et des prêts aux entreprises.

REFERENCES

- Alliance for Financial Inclusion. 2010b. The 2010 AFI Global Policy Forum Report.
- Alliance for Financial Inclusion. 2011. The 2011 AFI Global Policy Forum Report.
- Alliance for Financial Inclusion on behalf of the GPF. 2011. The G20 Principles for Innovative Financial Inclusion: Bringing the Principles to Life.
- Alliance for Financial Inclusion. 2012. Organizing for Financial Inclusion: Supporting Strategic Approaches in the AFI Network.
- Alliance for Financial Inclusion. 2012. The 2012 AFI Global Policy Forum Report.
- CGAP and IFC. 2013. Financial Inclusion Targets and Goals: Landscape and GPF View.
- Demiguc-Kunt, Asli et al. 2008. Finance for All ? Policies and Pitfalls in Expanding Access. The World Bank: Washington, DC.
- Fathallah, Sarah and Douglas Pearce. 2013. Coordination Structure for Financial Inclusion Strategies and Reforms. The World Bank, Washington, DC.
- Fernando, Nimal A. 2013. Opinion: Financial Inclusion Strategy Peer Learning - Proceed with Caution.
- Fernando, Nimal A. 2014a. The Power of National Targets in Financial Inclusion. AFI Blog.
- Fernando, Nimal A. 2014b. "Prioritization in the Context of National Financial Inclusion Strategies", PowerPoint presentation at the AFI/BNM Capacity Building Training Program in Kuala Lumpur, Malaysia, 25-28 November 2014.
- Financial Inclusion Data Working Group (FIDWG). 2013. Financial Inclusion Data Tracking and Measurement: Demand-Side Surveys to Inform Policymaking.
- Global Partnership for Financial Inclusion. 2012. The First G20 Global Partnership for Financial Inclusion (GPF) Forum: Forum Report.
- Global Partnership for Financial Inclusion. 2011. G20 Principles for Innovative Financial Inclusion.
- Hannig, Alfred. 2013. Financial Inclusion: A Factor in Economic Growth and Stability. In G8, The UK Summit, "Helping Global Trade to Take Off".
- Jenik, Ivo. 2015. World Bank: M&E Methodologies for National Strategies. PowerPoint presentation made at the 6th Meeting of the FISPLG, 11 June 2015, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Lagarde, Christine. 2014. Empowered Through Financial Inclusion. Address to the International Forum for Financial Inclusion. 26 June 2014.
- Martin, Roger. 2010. "The Execution Trap", Harvard Business Review, July-August 2010, pp. 51-57.
- OECD. 2013. Advancing National Strategies for Financial Education. Russia G20 and OECD.
- Pacific Islands Working Group (AFI). 2011. Lessons Learned for National Financial Inclusion Strategy Development. AFI and Pacific Islands Financial Inclusion Programme.
- World Bank (for the G20 Mexico Presidency). 2012. Financial Inclusion Strategies Reference Framework.
- World Bank. 2013. Global Financial Development Report 2014. Washington, DC.

STRATÉGIES NATIONALES D'INCLUSION FINANCIÈRE RÉFÉRENCÉES

- Brésil**
Banque Centrale du Brésil. 2012. Plan d'action pour renforcer l'environnement institutionnel (2012-2014). Partenariat national pour l'inclusion financière.
- Burundi**
Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique. 2014. Stratégie nationale d'inclusion financière, 2015-2020.
- Haïti**
Banque Centrale d'Haïti. 2014. Stratégie nationale d'inclusion financière (2015-2019).
- Inde**
Gouvernement d'Inde. 2014. Pradhan Mantri Jan-Dhan Yojana : Une mission nationale sur l'inclusion financière (août 2014-août 2018). Département des services financiers, Ministère des finances.
- Indonésie**
Groupe de travail sur la stratégie nationale pour l'inclusion financière. 2012. Stratégie nationale pour l'inclusion financière : favoriser la croissance économique et accélérer la réduction de la pauvreté.
- Libéria**
Banque Centrale du Libéria. 2008. Stratégie libérienne pour l'inclusion financière (2009-2013).
- Malawi**
Gouvernement du Malawi. 2010. La stratégie nationale pour l'inclusion financière du Malawi (2010-2014). Le ministère des Finances.
- Nigeria**
Banque Centrale du Nigeria. 2012. Stratégie nationale d'inclusion financière.
- Pakistan**
Banque d'État du Pakistan et Ministère des Finances. 2015. Stratégie nationale d'inclusion financière (2015-2020).
- Paraguay**
Banque Mondiale. 2014b. L'inclusion financière nationale du Paraguay (2015-2018).
- Philippines**
Bangko Sentral ng Pilipinas. 2015. Stratégie nationale pour l'inclusion financière.
- Tanzanie**
Conseil National de la Tanzanie pour l'inclusion financière. 2013. Cadre national d'inclusion financière (2014-2016).
- Turquie**
Sous-Secrétariat du Trésor (Turquie). 2014. Accès financier, éducation financière, stratégie de protection des consommateurs financiers.

Alliance for Financial Inclusion

AFI, Sasana Kijang, 2, Jalan Dato' Onn, 50480 Kuala Lumpur, Malaysia

t +60 3 2776 9000 e info@afi-global.org www.afi-global.org

 www.facebook.com/AFI.History  [@NewsAFI](https://twitter.com/NewsAFI)