

# Enquête Microfinance Peaux de banane

**2011** L'enquête du CSFI sur les  
risques de la microfinance

La fin du conte de fée

Commanditée par

citi

CGAP

CSFI

Centre for the Study of  
Financial Innovation



Le Centre for the Study of Financial Innovation (*Centre pour l'étude de l'innovation financière*) est un groupe de réflexion à but non lucratif, créé en 1993 pour étudier les changements intervenus dans le domaine de la finance internationale, et plus particulièrement du point de vue des praticiens. Le Centre a notamment comme objectifs d'identifier de nouveaux champs d'activité, de signaler les zones à risque et de stimuler la discussion au sujet de thèmes financiers cruciaux. Le Centre n'a pas été doté d'une mission idéologique mais sa réflexion s'inscrit dans la perspective de marchés libres et efficaces.

## **Administrateurs**

Minos Zombanakis (Président)  
David Lascelles  
Sir David Bell  
Robin Monro-Davies  
Sir Brian Pearce

## **Personnel**

Directeur exécutif : Andrew Hilton  
Associée senior : Jane Fuller  
Senior Fellow – David Lascelles  
Responsable de la coordination du  
Programme : Lisa Moyle

## **Comité directeur**

Sir Brian Pearce (Président)  
Sir David Bell  
Geoffrey Bell  
Rudi Bogni  
Philip Brown  
Peter Cooke  
Bill Dalton  
Sir David Davies  
Abdullah El-Kuwaiz  
Prof Charles Goodhart  
John Heimann  
John Hitchins  
Rene Karsenti  
Henry Kaufman  
Sir Andrew Large  
David Lascelles  
Robin Monro-Davies  
Rick Murray  
John Plender  
David Potter  
Mark Robson  
David Rule  
Sir Brian Williamson  
Peter Wilson-Smith  
Minos Zombanakis

Les publications du CSFI peuvent être achetées par l'intermédiaire de notre site web :  
[www.csfi.org](http://www.csfi.org), ou en téléphonant au Centre en composant le (44) (0) 207 493 0173

Une publication du Centre for the Study of Financial Innovation (CSFI)

Adresse électronique : [info@csfi.org](mailto:info@csfi.org)  
Site web : [www.csfi.org](http://www.csfi.org)

© CSFI 2011

La présente publication est protégée par un droit d'auteur. Sous réserve des exceptions prévues par la loi et des clauses afférentes des accords collectifs de licence, la reproduction de tout ou partie de la présente publication est soumise à l'obtention d'une autorisation écrite préalable du Centre.

ISBN : 978-0-9563888-6-5

Imprimé au Royaume Uni par Heron, Dawson & Sawyer



## Préface

Nous vous présentons la troisième enquête « Peaux de banane » de l'industrie de la microfinance dans le monde, préparée par le CSFI, c'est-à-dire principalement par son Associé principal, David Lascelles, aidé de Sam Mendelson. Comme les enquêtes précédentes, elle a été commanditée par Citi et par le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP), à qui nous exprimons notre reconnaissance.

J'estime qu'il s'agit, et de loin, de la plus intéressante et de la plus importante enquête de la série. La raison est simple : jusqu'à une époque très récente, c'est tout juste si l'on entendait un murmure à l'encontre de la microfinance. La microfinance était considérée, par les gouvernements, les universitaires et, de plus en plus, par le grand public, comme un bienfait public parfait en tout point, et son image publique la plus connue, le Dr Mohammed Yunus, fondateur de la Banque Grameen, avait fort justement vu le Prix Nobel récompenser son œuvre. Le seul problème était un problème d'échelle. Comment l'approche « ascendante » de la microfinance (qui s'appuie sur l'octroi de prêts minuscules aux pauvres vivant dans de petits villages ou de petits quartiers) pouvait-elle être reproduite à une échelle suffisante pour aboutir à une réduction significative du problème mondial de la pauvreté ?

Je continue à croire à la microfinance : avant tout, parce qu'il me semble parfaitement vrai que le modèle traditionnel de l'aide « descendante » est caduc. Mais il est évident que la situation a évolué depuis un an ou deux.

Comme le démontre ce rapport, un grand nombre de d'observateurs – des gens raisonnables, appartenant à l'industrie de la microfinance, ou qui en sont proches – craignent désormais que la microfinance soit orientée dans une mauvaise direction, qu'elle ait dérivé de sa mission originale, qu'elle ait été « récupérée » (ou même corrompue) par la recherche de la croissance et de la rentabilité, qu'elle soit devenue un jouet politique, et ainsi de suite. Cette situation est nouvelle et, comme le montre clairement le rapport de David, elle a amené la microfinance et les institutions de microfinance à un « tournant » de son histoire. L'industrie va-t-elle continuer d'évoluer – c'est-à-dire continuer à croître, à offrir de nouveaux produits, à pénétrer des marchés plus rémunérateurs – jusqu'à devenir essentiellement indifférenciable des établissements financiers traditionnels (banques, sociétés de prêts à la consommation, etc.) ? Ou va-t-elle redécouvrir ses origines, celles d'une source plus modeste de crédit à petite échelle desservant le marché relativement restreint des populations à faible revenu dans des pays pauvres le plus souvent ?

Il est inévitable que certaines institutions de microfinance choisissent une direction et d'autres une voie différente, mais il est clair que l'ensemble de l'industrie est confrontée à l'heure actuelle à un examen bien plus rigoureux. Pendant des années, la microfinance a pu exercer ses activités « en toute liberté » pratiquement sans ingérence des États et des organismes bailleurs de fonds (ni des autorités des pays où opèrent les institutions de microfinance), mais l'atmosphère est devenue fort différente, et nettement moins indulgente. Comme l'indiquent les résultats de notre enquête, nombreux sont ceux qui sont préoccupés par des problèmes tels que la réputation, la compétitivité, la gouvernance, la compétence des dirigeants et la politisation, et on observe un fort sentiment de cynisme au sujet des motivations d'au moins une partie importante de l'industrie.

Mais nous ne devrions pas jeter le bébé avec l'eau du bain. Beaucoup des problèmes auxquels est confrontée notre industrie sont des conséquences naturelles de sa réussite : elle n'opère plus en coulisse, aussi bien au plan national qu'à l'échelle internationale, et elle doit s'attendre à devoir respecter des standards plus rigoureux qu'à ses débuts. Elle demeure l'un des véhicules les plus prometteurs pour transmettre de l'argent aux gens qui en ont le plus besoin et qui peuvent l'utiliser de la façon la plus fructueuse.

Souhaitons donc qu'elle puisse surmonter ses problèmes actuels et que la prochaine enquête illustrera une situation nettement plus optimiste. Dans l'intervalle, je voudrais à nouveau remercier nos amis de Citi et du CGAP d'avoir commandité l'enquête ; Deborah Drake, du Council of Microfinance Equity Funds (CMEF), de nous avoir prodigué conseil et soutien ; le MIX pour nous avoir donné accès à ses données ; Zach Grafe dont l'administration du questionnaire en ligne constitue une aide incalculable pour une enquête qui est devenue, et de très loin, la plus importante de ce type.

**Andrew Hilton**  
Directeur, CSFI

Ce rapport a été rédigé par David Lascelles et Sam Mendelson  
Conception de la couverture : Joe Cummings

## Préface des commanditaires

La troisième édition du rapport “Peaux de banane” 2011 sur la microfinance reflète la mutation de la perception des risques dans une industrie marquée par le dynamisme et la rapidité d’évolution. Le rapport de cette année indique que la microfinance a mûri et que cette nouvelle phase a suscité de nouvelles questions. Dans un nombre croissant de marchés, la rapidité de son rythme de croissance et d’expansion signifie que la microfinance doit désormais faire face aux pressions observées dans d’autres secteurs, et qui sont induites par la concurrence, les cycles du crédit et la consolidation.

L’enquête reproduit cette évolution, en soulignant la nécessité de réfléchir aux besoins de la clientèle et aux risques de crédit associés, plutôt qu’aux risques institutionnels tels que le besoin de financement et la liquidité. Les réponses illustrent également une industrie qui a atteint des stades de développement différents selon la région du monde. La microfinance ne touche que 150 millions d’emprunteurs dans le monde, soit une fraction de la demande mondiale. Plus de 2,7 milliards de personnes n’ont toujours pas accès à des services financiers formels qui soient moins coûteux et plus fiables que ceux qui sont offerts par des prestataires informels.

Sur quelques rares marchés, notamment ceux pour lesquels de nombreuses institutions de microfinance desservent les mêmes groupes de population, certaines des réponses à l’enquête expriment une inquiétude au sujet d’un excès de l’offre de crédit et du surendettement. Dans d’autres marchés, on assiste à l’émergence d’établissements recueillant des dépôts, de centrales de crédit, d’instances organisées de régulation et d’une expansion du crédit accompagnée d’épargne, d’assurance et d’autres services.

Cette année, le risque menaçant la réputation de la microfinance et le risque politique occupent tous deux un rang plus élevé. En dépit des questions posées récemment au sujet de la capacité de la microfinance, et tout particulièrement du microcrédit, à hisser des millions de personnes hors de la pauvreté, la microfinance reste un volet central de l’objectif d’inclusion financière : grâce à la microfinance, une famille peut gérer plus efficacement ses finances, puisqu’elle peut accumuler des biens, atténuer la volatilité des revenus et se garantir contre le risque.

L’enquête de cette année reflète par ailleurs l’évolution de l’industrie de la microfinance. La montée de l’inquiétude peut être amplifiée par les récents événements survenus sur quelques marchés, notamment dans l’État indien d’Andhra Pradesh. Il n’en reste pas moins que ce type d’interrogations est salutaire et qu’il devrait inciter les praticiens de la microfinance à réévaluer leurs modèles de fonctionnement, ainsi que les pratiques et les produits qui pourront répondre le plus efficacement aux besoins d’une clientèle à faible revenu.

Dans un grand nombre de marchés, les IMF et les investisseurs ont déjà remarqué l’évolution des risques. La croissance des IMF a ralenti, les normes d’octroi du crédit ont été durcies et on attache une plus grande attention aux résultats obtenus dans le domaine social. Dans plusieurs pays, le taux d’augmentation des prêts non productifs enregistrés par les IMF est en régression et on voit émerger des modèles de croissance plus durables. La plupart des responsables de régulation reconnaissent aujourd’hui la contribution précieuse qu’apporte l’industrie de la microfinance à l’inclusion financière, et ils considèrent qu’elle fait partie intégrante de l’infrastructure financière de leur pays.

Mais il reste plus à accomplir. L’industrie doit accélérer les efforts de réforme de façon à consolider le soutien dont elle a besoin face à l’augmentation de la menace qui pèse sur sa réputation. Les IMF doivent également continuer de renforcer les standards définissant l’octroi des prêts, notamment en ce qui concerne le risque de surendettement pour les emprunteurs. Pour beaucoup de pays, l’amélioration de la régulation sera une composante essentielle de la réalisation de l’objectif d’inclusion financière.

Une vision de l'inclusion financière qui englobe la majorité de la population mondiale s'étend bien au-delà de ce qu'a capturé le présent rapport. Mais il apparaît clairement à la lecture de l'enquête que les conditions de l'accès à la finance seront notablement différentes d'ici à cinq ans. À mesure que continue d'évoluer l'industrie de la microfinance, de nouveaux acteurs et de nouveaux modèles de fonctionnement surviennent. Les perspectives d'avenir – et les besoins – sont immenses.

Nous sommes reconnaissants aux 533 participants situés dans 86 pays qui ont contribué à la présente enquête. Nous aimerions exprimer notre gratitude à David Lascelles et à Sam Mendelson qui ont distillé les réponses des participants avant de les présenter d'une façon particulièrement pertinente. Nous remercions Deborah Drake, du Council of Microfinance Equity Funds, Philip Brown, de Citi Microfinance, et Xavier Reille, du CGAP, de leurs contributions à la réussite de l'enquête.

**Robert Annibale**

Directeur mondial de Citi Microfinance

**Tilman Ehrbeck**

Président-directeur général du CGAP



## Présentation de l'enquête

L'enquête « Peaux de banane » 2011 sur la microfinance décrit les risques auxquels est confrontée l'industrie de la microfinance selon un échantillon international de praticiens, d'investisseurs, de responsables de la régulation et d'observateurs du secteur de la microfinance. Elle met à jour des enquêtes précédentes réalisées en 2008 et en 2009. La présente enquête a été réalisée en novembre et en décembre 2010 et ses conclusions sont fondées sur 533 réponses provenant de 86 pays et d'institutions multinationales.

Le questionnaire (dont la reproduction figure à l'Annexe) comporte trois parties. Dans la première section, il était demandé aux participants de décrire, selon leurs propres termes, leurs principaux sujets de préoccupation pour le secteur de la microfinance au cours des 2 ou 3 prochaines années. Dans la deuxième, il leur était demandé de classer une liste de risques potentiels – ou « peaux de banane » – selon un ordre de gravité, et d'indiquer en outre si ces risques leur paraissaient en hausse, stables, ou en diminution. Dans la troisième section, on leur demandait d'évaluer le degré de préparation des institutions de microfinance pour confronter les risques qu'ils avaient identifiés. Les réponses étaient confidentielles, mais les participants pouvaient faire le choix de lever cette confidentialité pour être cités dans le rapport.

Les opinions exprimées dans le cadre de cette enquête sont celles des participants et ne reflètent pas forcément celles de CSFI ou de ses commanditaires.

Les participants étaient répartis ainsi :

<b>Français</b>
Praticiens 37%
Investisseurs 20%
Analystes 13%
Responsables de régulation 3%
Autre 27%

À peine plus de la moitié des praticiens (55 %) représentaient des institutions acceptant des dépôts. La catégorie des « observateurs » comprenait des analystes, des responsables de l'aide au développement, des universitaires, des comptables, des avocats, des conseil-experts etc.

La répartition des réponses selon les régions était la suivante :

<b>Français</b>
Amérique du nord 16%
Amérique latine 11%
Europe Occidentale 18%
CEE 3%
Afrique 19%
MENA 7%
Asie 20%
Extrême-Orient 4%
Multinational 2%

La répartition des réponses selon les pays était la suivante :

<b>Amérique du Nord</b>		<b>Europe centrale et de l'Est</b>		<b>Moyen-Orient/Afrique du nord</b>	
Canada	4	Azerbaïdjan	1	Égypte	8
É.-U.	89	Bosnie-Herzégovine.	5	Iraq	2
		Kazakhstan	1	Jordanie	3
<b>Amérique latine</b>		Pologne	1	Liban	4
Bolivie	1	Roumanie	2	Maroc	6
Brésil	2	Russie	3	Palestine	2
Colombie	10	Tadjikistan	2	RAU	2
Costa Rica	3			Syrie	1
Équateur	2	<b>Afrique</b>		Tunisie	1
Guatemala	1	Afrique du Sud	1	Yémen	5
Haïti	3	Bénin	5		
Mexique	14	Burkina Faso	4	<b>Asie</b>	
Nicaragua	2	Burundi	1	Afghanistan	1
Paraguay	5	Cameroun	13	Bangladesh	6
Pérou	7	Congo Brazzaville	1	Inde	82
Rép. Dominicaine	1	Côte d'Ivoire	7	Népal	4
Salvador	2	Éthiopie	2	Pakistan	13
Uruguay	1	Gabon	2	Sri Lanka	1
Venezuela	2	Gambie	1		
		Ghana	7	<b>Extrême-Orient</b>	
<b>Europe Occidentale</b>		Guinée	1	Australie	3
Allemagne	10	Kenya	5	Cambodge	2
Autriche	1	Madagascar	3	Chine	4
Belgique	4	Mali	6	Fidji	1
Espagne	2	Mauritanie	2	Hong Kong	1
Finlande	1	Niger	2	Laos	1
France	16	Nigeria	5	Nouvelle Zélande	2
Italie	3	Ouganda	6	Philippines	8
Luxembourg	4	Rép. Dém. du Congo	11	Vietnam	1
Pays-Bas	21	Rwanda	2		
R.-U.	17	Sénégal	7	Multinational	13
Suède	1	Tanzanie	1		
Suisse	7	Togo	10		

## Résumé

L'enquête explore les risques auxquels l'industrie de la microfinance doit faire face alors qu'il se pose des questions très délicates au sujet de son avenir, provoquées par des doutes croissants sur son efficacité en tant que source de financement de prêts à petits montants pour les pauvres. L'un des participants à notre enquête a résumé l'importance de ces doutes en expliquant qu'ils pourraient dissiper « l'aura de magie qui s'attachait auparavant à tout ce qui avait trait à la microfinance ». Une grande partie des risques étudiés dans le présent rapport touchent au cœur du débat concernant la prochaine étape de la microfinance.

La microfinance a débuté sous la forme d'un mouvement ancré dans le tissu local et fournissant des prêts aux plus démunis. Durant les 20 dernières années, elle a connu une croissance énorme et s'est établie fermement comme l'un des principaux fournisseurs d'une gamme étendue de services financiers pour des millions de personnes dans les pays émergents. Plus de 1000 institutions de microfinance (IMF) communiquent leurs résultats au Microfinance Information eXchange (MIX). Elles comptent 88 millions d'emprunteurs et 76 millions de clients épargnants, et ces chiffres augmentent de 20 % par an, plus même dans certains pays. Le montant total des actifs de ces IMF atteint 60 milliards de dollars.

### **Beaucoup de ces risques touchent au cœur du débat concernant la microfinance**

Durant les deux dernières années toutefois, la réputation enviable de la microfinance est devenue la cible d'attaques motivées par plusieurs raisons apparentes : une tendance grandissante à la commercialisation, comme le démontre l'intérêt croissant pour la croissance et la rentabilité, l'affaiblissement des standards utilisés, notamment dans le domaine du prêt, et enfin le sentiment que l'industrie est peut-être en train de dériver loin de son objectif de « double résultat ». Tous ces facteurs se sont associés pour projeter sur la microfinance une lumière nouvelle et peu flatteuse, et ils ont suscité des doutes au sujet de la volonté des bailleurs de fonds et des investisseurs à continuer d'assurer un soutien crucial pour la microfinance.

Quel est le degré de sévérité de la situation ? Quels sont les risques auxquels doit faire face l'industrie ? La microfinance est-elle arrivée à un carrefour de son évolution et, dans l'affirmative, quelle nouvelle direction devrait-elle emprunter ?

#### **Les résultats de l'enquête**

La présente enquête, la troisième de la série, a été réalisée pour chercher des réponses à ces questions et replacer ces risques en perspective. Elle cible particulièrement les IMF dont l'actif dépasse 5 millions de dollars, qui sont profitables et sont capables de croissance commerciale. Ces IMF sont environ 600, selon les estimations du MIX, et constituent le plus gros des actifs de microfinance dans le monde.

L'enquête a demandé à une série d'experts de la microfinance (pratitiens, analystes, responsables de régulation, investisseurs...) d'identifier et de discuter les principaux risques, ou « peaux de banane », qui leur paraissent présenter une menace pour le secteur de la microfinance au cours de deux ou trois prochaines années. Plus de 500 d'entre eux, situés dans 86 pays, ont participé, ce qui constituait le plus grand nombre de réponses à une enquête de la série des enquêtes "Peaux de banane" effectuées jusqu'ici. Le tableau de la page 6 montre comment ils ont répondu : il classe les 24 "Peaux de banane" identifiées aussi bien en termes de gravité qu'en termes d'évolution.

**Le principal message dégagé par l'enquête est que les risques immédiats provoqués par la crise mondiale ont diminué mais qu'ils ont été remplacés par des inquiétudes plus générales au sujet de l'orientation future de l'industrie.**

## Enquête « Peaux de banane » sur la microfinance 2011

(Le rang pour 2009 est indiqué entre parenthèses)

### Risques les plus prononcés

- 1 Risque lié au crédit (1)
- 2 Réputation (17)
- 3 Concurrence (9)
- 4 Gouvernance des institutions (7)
- 5 Ingérence politique (10)
- 6 Réglementation inappropriée (13)
- 7 Compétence des dirigeants (4)
- 8 Personnel (14)
- 9 Écart par rapport à la mission (19)
- 10 Attentes irréalistes (18)
- 11 Gestion de la technologie (15)
- 12 Rentabilité (12)
- 13 Opérations de back office (22)
- 14 Transparence (16)
- 15 Stratégie (-)
- 16 Liquidité (2)
- 17 Tendances macroéconomiques (3)
- 18 Fraude (20)
- 19 Développement de nouveaux produits (24)
- 20 Actionnariat (17)
- 21 Taux d'intérêt (11)
- 22 Excès de financement (25)
- 23 Insuffisance du financement (6)
- 24 Risque de change (8)

### Risques en plus forte augmentation

- 1 Concurrence (3)
- 2 Risque lié au crédit (1)
- 3 Réputation (11)
- 4 Ingérence politique (7)
- 5 Écart par rapport à la mission (13)
- 6 Stratégie (-)
- 7 Personnel (20)
- 8 Attentes irréalistes (17)
- 9 Rentabilité (9)
- 10 Réglementation inappropriée (22)
- 11 Gouvernance des institutions (12)
- 12 Compétence des dirigeants (18)
- 13 Actionnariat (16)
- 14 Liquidité (5)
- 15 Développement de nouveaux produits (24)
- 16 Tendances macroéconomiques (2)
- 17 Gestion de la technologie (23)
- 18 Taux d'intérêt (10)
- 19 Fraude (14)
- 20 Transparence (21)
- 21 Opérations de back office (19)
- 22 Excès de financement (25)
- 23 Insuffisance du financement (6)
- 24 Risque de change (8)

La conclusion essentielle de l'enquête est que le **risque lié au crédit** constitue la menace la plus sévère pour l'industrie durant cette période turbulente. Bien que ce résultat soit identique à celui de l'enquête précédente en 2009, les raisons en ont changé brusquement.

Le résultat précédent s'expliquait largement par les difficultés rencontrées par les emprunteurs durant la crise économique. Cette fois-ci, les raisons se sont multipliées. Des pressions dues à la situation économique subsistent, mais les réponses font état de l'intensification d'autres risques : pressions concurrentielles au sein du marché de la microfinance, mauvaise qualité de la gestion du crédit par les IMF, cynisme croissant chez les emprunteurs, ingérence à motivation politique accrue au sein du processus de crédit. Par-dessus tout, les participants estiment que le risque lié au crédit reflète l'augmentation rapide du problème du **surendettement pour des millions de clients** de la microfinance : des pauvres ont accumulé un niveau d'endettement trop élevé pour qu'ils puissent jamais rembourser, souvent en raison des pressions exercées par des IMF anxieuses de développer leur chiffre d'affaires. Sur certains marchés, la probabilité de voir d'importantes pertes sur prêts dans le secteur de la microfinance est jugé élevée, ce qui constitue une mutation considérable pour une industrie qui s'était toujours enorgueillie d'un taux historique de remboursement égal à 99%.

## Une aggravation de l'inquiétude au sujet du risque menaçant la réputation de la microfinance

Beaucoup des « Peaux de banane » sont associées à cette conclusion. L'intensification des inquiétudes concernant le **risque menaçant la réputation de la microfinance** (qui passe du 17<sup>e</sup> rang au 2<sup>e</sup> rang) reflète directement l'opinion selon laquelle les IMF se sont exposées elles-mêmes au risque lié au crédit en raison de leurs pratiques agressives du crédit et de leur stratégie de croissance. Cette tendance explique également la recrudescence du risque associé à l'**écart par rapport à la mission** (qui progresse du 19<sup>e</sup> au 9<sup>e</sup> rang) en raison de la perception selon laquelle les IMF sont en train de délaissier leur mission de réduction de la pauvreté en faveur de la recherche du profit financier.

On note aussi un autre lien avec la montée de l'**ingérence politique** (qui grimpe du 10<sup>e</sup> au 5<sup>e</sup> rang) car les gouvernements de certains pays réagissent à l'impopularité croissante des IMF en imposant le plafonnement des taux d'intérêt et en encourageant la grève des remboursements. Bien que les projecteurs soient actuellement fixés sur l'État indien d'Andhra Pradesh, où le comportement des IMF a suscité une crise politique grave, on peut s'inquiéter de la propagation du risque d'ingérence politique.

L'une des raisons principales motivant l'approche plus agressive adoptée par les IMF est souvent imputée à l'intensification de la **concurrence sur le marché des microprêts** (risque qui progresse du 9<sup>e</sup> au 3<sup>e</sup> rang) provoquée par la disponibilité de capitaux propres à favoriser l'expansion des IMF et par l'arrivée de banques commerciales très bien capitalisées et armées de compétences de marketing de masse et des nouvelles technologies bancaires. Parallèlement, les IMF sont jugées souffrir de carences institutionnelles dans les domaines de la **gouvernance des institutions** (au 4<sup>e</sup> rang), de la **Compétence des dirigeants** (7<sup>e</sup> rang) et du **personnel** (8<sup>e</sup> rang), ce qui signifie qu'elles ne disposent peut-être pas des ressources et du savoir-faire nécessaires pour réagir aux pressions concurrentielles. Autre facteur associé, celui de la **réglementation inappropriée** (dont le risque perçu progresse du 13<sup>e</sup> au 6<sup>e</sup> rang), c'est-à-dire l'absence de cadre réglementaire approprié pour les IMF.

### Les différences les plus importantes

#### EN HAUSSE

**La réputation** : la bonne réputation de la microfinance est de plus en plus menacée

**La concurrence** : elle menace le chiffre d'affaires et mine les normes déontologiques

**La gouvernance des institutions** : elle montre des signes de faiblesse durant la crise

**L'ingérence politique** : les autorités réagissent aux pratiques de prêt des IMF

**La réglementation inappropriée** : l'absence d'un environnement salubre pour les IMF

#### EN BAISSÉ

**Le risque macroéconomique** : moins d'inquiétudes au sujet de la crise mondiale

**Liquidité** : le manque de liquidité est moins sévère

**L'insuffisance du financement** : les investisseurs reviennent sur le marché

**Le risque de change** : la « guerre des devises » n'est plus un souci majeur

**Les taux d'intérêt** : ils sont plus faibles et moins volatils

Parmi les autres carences institutionnelles, on dénombre les insuffisances des **opérations de back-office** (élevées du 22<sup>e</sup> au 13<sup>e</sup> rang) et de la **gestion de la technologie** (passée du 15<sup>e</sup> au 11<sup>e</sup> rang), ces deux facteurs pouvant contribuer au problème des prêts imprudents en raison du manque de contrôles adéquats.

Mais un certain nombre de risques – principalement ceux que la crise mondiale avait projetés vers le haut du classement durant la dernière enquête – ont nettement régressé. **Le risque associé à la liquidité**, qui était classé au 2<sup>e</sup> rang la dernière fois en raison des craintes suscitées par la possibilité que les IMF puissent perdre l'accès aux capitaux de financement, a reculé au 6<sup>e</sup> rang. D'une manière générale, les IMF, tout particulièrement les plus importantes et les plus solides, bénéficient à nouveau d'un financement suffisant. De la même manière, les inquiétudes suscitées par **l'insuffisance du financement se** sont affaïssées du 6<sup>e</sup> au 23<sup>e</sup> rang. En fait, le seul risque de cette catégorie provoquant une inquiétude accrue est celui de **l'excès de financement : les observateurs s'inquiètent à nouveau** du fait qu'un excès de l'offre de liquidités puisse doper les risques concurrentiels et le surendettement. Toujours dans cette catégorie de risques, les participants à l'enquête se disent très peu préoccupés par la conjoncture **macroéconomique**, les **taux d'intérêt** et le **risque de change**.

La ventilation des réponses en fonction des catégories de participants montre que les praticiens de la microfinance **sont extrêmement inquiets de la croissance du risque lié au crédit et du** risque menaçant la réputation de la microfinance, deux risques qu'ils imputent principalement à la concurrence « non équitable » et aux carences de la régulation. **Mêmes préoccupations pour les investisseurs** de l'industrie de la microfinance, bien qu'ils redoutent également l'ingérence politique au sein de l'industrie ainsi que la faiblesse dont souffre la gouvernance des institutions. Quant aux **responsables de la régulation**, ils citent plus particulièrement les risques associés à la transparence, aux contrôles internes et au financement. **À l'échelle régionale**, les risques liés au crédit, à la concurrence et à la réputation arrivent en tête de classement dans la plupart des régions, sauf en Asie, où on se préoccupe avant tout du risque politique. Comme dans les enquêtes précédentes, les risques liés aux dirigeants et à la gestion des IMF figurent vers le haut du classement en Afrique.

**Des risques mondiaux, mais aussi des risques locaux.** L'enquête fait également ressortir une différence entre les risques qui concernent l'ensemble de l'industrie et ceux qui sont restreints à certaines régions. Les commentaires révèlent que le risque lié au crédit est très répandu, puisqu'il est mentionné dans 75 % des pays dont sont parvenues des réponses. L'impact de la concurrence est moins généralisé, bien qu'il puisse souvent être imputé à des causes semblables : l'excès de financement et les pressions exercées par les banques commerciales. Le risque d'ingérence politique est local lui aussi, mais son impact est élargi par une couverture médiatique défavorable. Le risque associé au manque de régulation est local, bien que l'industrie souffre de la perception généralisée que la régulation de la microfinance a encore besoin d'être « rectifiée ». Les risques institutionnels, tels que ceux qui sont associés aux carences de la direction et du personnel, sont locaux. Les risques associés au financement sont également fonction du type de l'IMF et de sa situation géographique, bien que l'on s'inquiète désormais de voir le risque menaçant la réputation de la microfinance nuire plus largement à l'ensemble de la « classe d'actifs » de la microfinance.

**Dans quelle mesure les IMF sont-elles préparées à affronter ces risques ?** Sur une échelle de 1 (mal préparées) à 5 (bien préparées), la moyenne des réponses des participants était de 2,7, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne. L'Amérique latine semble la région la mieux préparée, et l'Asie la moins prête. L'examen des types de participants révèle que les praticiens sont les plus optimistes, et les responsables de la régulation les plus pessimistes.

**L'Indice des “Peaux de banane” de la microfinance présente une image de l'évolution des « degrés d'anxiété » dans l'industrie de la microfinance.** La ligne

supérieure représente la notation moyenne attribuée au risque le plus important durant les trois dernières années, tandis que la ligne inférieure représente la moyenne de tous les risques. Les deux lignes illustrent une tendance accrue à l'anxiété durant cette période, et elles donnent à penser que l'inquiétude suscitée par les troubles actuels de la microfinance est plus intense qu'elle ne l'était durant la crise économique mondiale.

<b>Français</b>
<b>Notation</b>
Risque le plus sévère
Notation moyenne
Compétence des dirigeants
Risque lié au crédit
Risque lié au crédit

## Des risques locaux mais aussi des risques mondiaux

**Avertissement :** Il convient de garder à l'esprit un certain nombre de points en étudiant les conclusions du présent rapport. Le premier est que ces résultats représentent les perceptions des participants à l'enquête et ne constituent pas une prévision, ni une évaluation de probabilité. On observe par ailleurs dans ce genre d'enquêtes une tendance à souligner les aspects négatifs et à négliger les aspects positifs, qui restent nombreux dans la microfinance. Ce qui aboutit au risque de généralisation : la microfinance est une industrie extrêmement variée, et la situation diffère énormément d'un marché à l'autre. Il n'en reste pas moins que la tendance générale décrite par le présent rapport donne à penser que la microfinance traverse une période difficile.

## Qui a dit quoi

**Les praticiens** : les gens qui dirigent les IMF ou y travaillent

Risques en plus forte augmentation	
1	Concurrence
2	Risque lié au crédit
3	Réputation
4	Écart par rapport à la mission.
5	Ingérence politique
6	Personnel
7	Stratégie
8	Rentabilité
9	Liquidité
10	Tendances macroéconomiques

Les praticiens s'inquiètent principalement du **risque lié au crédit** et du problème urgent du **surendettement**, qui leur semble résulter de l'excès de capacité observé dans le marché du microcrédit, et de l'intensité de la **concurrence** imposée par les banques commerciales. Ils s'émeuvent également des risques élevés présentés par les **carences de la réglementation**, particulièrement lorsque cette dernière est impuissante et lourde, et fait obstacle au bon développement de l'industrie. Jose Ramon, directeur financier de Finca Perú, une IMF péruvienne, commente que le risque le plus important menaçant son industrie est celui présenté par la croissance de « l'endettement entraîné par la forte concurrence du marché et l'absence de régulation limitant ce type de situation ».

**Les praticiens s'inquiètent des créances irrécouvrables**

Toutefois, la modification la plus marquée des perceptions des praticiens cette année est l'aggravation du **risque menaçant la réputation de la microfinance**, qui bondit du 18<sup>e</sup> au 3<sup>e</sup> rang du classement, conséquence directe de la controverse grandissante au sujet des pratiques de prêt des IMF. Il s'y associe un risque accru concernant **l'écart par rapport à la mission, dû aux pressions** induites par la commercialisation de l'industrie, et la croissance des inquiétudes engendrées par **l'ingérence politique**. La concurrence apparaît comme le risque le plus menaçant à l'avenir pour l'industrie, de façon encore plus pressante que le risque lié au crédit.

Les praticiens sont également fort inquiets des problèmes internes, notamment en ce qui concerne **la gouvernance des institutions, la gestion et la compétence des dirigeants** et le **personnel**. Ces réponses reflètent la prise de conscience par les IMF qu'elles doivent prêter une plus grande attention à leurs compétences institutionnelles.

En revanche, beaucoup des risques significatifs induits par la crise financière lors de la dernière enquête ont régressé ou pratiquement disparu. C'est le cas des risques liés à la **macroéconomie**, à la **liquidité** et au **financement**, qui ont quitté les dix premiers rangs. Étant donné les difficultés rencontrées par la microfinance à l'heure actuelle, il est peut-être plus inquiétant de constater que **le risque stratégique paraît** moindre (12<sup>e</sup> rang), de même que des problèmes imminents comme ceux de la **gestion de la technologie** (13<sup>e</sup> rang) et du **développement de nouveaux produits** (17<sup>e</sup> rang).



## Les investisseurs : les gens qui investissent au sein des IMF

Risques les plus prononcés	Risques en plus forte augmentation
1 Risque lié au crédit	1 Réputation
2 Réputation	2 Concurrence
3 Concurrence	3 Risque lié au crédit
4 Ingérence politique	4 Ingérence politique
5 Gouvernance des institutions.	5 Régulation inappropriée
6 Régulation inappropriée	6 Écart par rapport à la mission.
7 Compétence des dirigeants	7 Attentes irréalistes
8 Attentes irréalistes	8 Actionnariat
9 Écart par rapport à la mission.	9 Stratégie
10 Personnel	10 Personnel

Les investisseurs ont nettement modifié leurs perceptions des risques depuis notre dernière enquête en 2009. À l'époque, ils semblaient surtout préoccupés par l'impact de la crise financière, c'est-à-dire les risques liés au crédit, au financement, à la liquidité, et à la conjoncture économique mondiale.

Aujourd'hui, **le risque lié au crédit** reste préoccupant, mais la plupart des autres risques figurant dans les dix premiers rangs du classement procèdent de l'érosion de l'image de la microfinance et des problèmes de compétences institutionnelles. Les investisseurs sont de plus en plus inquiets de l'érosion de la **réputation** de l'industrie et par les allégations selon lesquelles elle ne remplit plus sa mission d'assistance aux pauvres. Ils redoutent par ailleurs **les carences de la régulation** et **l'ingérence politique**, et mettent en doute les **compétences des dirigeants** et **la gouvernance des institutions**, tous éléments affectant directement la qualité des opérations.

Comme l'explique un investisseur situé aux États-Unis : « Le risque principal pour les 2 ou 3 prochaines années semble être l'état du contrat social existant entre les IMF et leurs clients. S'il est vrai que la croissance de l'industrie est souhaitable dans la mesure où elle contribue à l'accès [aux services financiers] et à la création de produits innovants, lorsqu'elle aboutit au surendettement du fait du matraquage commercial, la microfinance échoue alors à réaliser l'un de ses principaux objectifs : créer une valeur sociale et économique réelle et durable pour les personnes à faible revenu. On en a constaté des exemples sur certains marchés qui, pour la plupart, ne possédaient pas d'appareil de régulation suffisant pour maîtriser la croissance rapide des IMF. »

Autre mutation notable : les investisseurs sont plus nombreux à estimer que la **concurrence** pose un risque pour l'industrie (ils la portent du 15<sup>e</sup> rang au 3<sup>e</sup> rang) alors qu'ils jugeaient auparavant qu'elle était source d'efficacité et d'innovation pour l'industrie. Un investisseur basé aux États-Unis estime que la concurrence « est susceptible d'aboutir à de mauvaises décisions des dirigeants d'IMF. Nous estimons qu'il s'agit d'un risque important. » En revanche, les investisseurs ne sont plus aussi inquiets des risques associés à la **liquidité** et au **financement**, depuis la fin de la crise. **Le risque macroéconomique** a reflué du 4<sup>e</sup> rang au 16<sup>e</sup> rang. Les investisseurs restent préoccupés par les questions stratégiques telles que le **développement de nouveaux produits** et la **technologie**.

Cependant, bien que les investisseurs prêtent une attention soutenue à certains types de risque, notamment dans les domaines du crédit, de la réputation de la microfinance et de la compétence des dirigeants, leurs réponses ne donnent pas vraiment matière à la crainte selon laquelle ils se prépareraient à réduire leur participation à l'industrie. Cet état de fait est reflété par le classement du risque de financement qui ne figure qu'au 23<sup>e</sup> rang).

## Les responsables de la régulation: les représentants du gouvernement et ceux qui assurent la régulation des IMF

Risques les plus prononcés	Risques en plus forte augmentation
1 Transparence	1 Risque lié au crédit
2 Risque lié au crédit	2 Concurrence
3 Opérations de back-office	3 Insuffisance du financement
4 Gestion de la technologie	4 Rentabilité
5 Insuffisance du financement	5 Taux d'intérêt
6 Rentabilité	6 Écart par rapport à la mission.
7 Personnel	7 Stratégie
8 Gouvernance des institutions.	8 Gestion de la technologie
9 Compétence des dirigeants	9 Actionnariat
10 Réputation	10 Transparence

Les responsables de la régulation envisagent les risques très différemment des autres groupes de participants à l'enquête. Leur préoccupation première n'a pas changé depuis notre dernière enquête : l'absence de **transparence** dans l'industrie, aussi bien en ce qui concerne la qualité des rapports et des informations publiées par les IMF qu'au sujet des conditions de prêt et des barèmes de prix utilisés. Les responsables de la régulation redoutent que le manque d'informations publiées n'érode la confiance des investisseurs et de la clientèle.

Ils éprouvent également une grande inquiétude au sujet du **risque lié au crédit** : ils placent ce dernier au 2<sup>e</sup> rang du classement et ils jugent que c'est également le risque qui augmente le plus rapidement, à cause du problème du **surendettement**.

L'insuffisance du **financement** pour l'industrie devient de plus en plus préoccupante. Ce risque a été propulsé vers le haut du classement (passant du 18<sup>e</sup> rang au 5<sup>e</sup> rang), principalement à la suite de la crise financière, et il est le plus élevé de tous les groupes de participants. Fatou Deen-Touray, directrice adjointe de la Banque centrale de la Gambie, est préoccupée par la « recapitalisation des IMF, d'autant que les sources de capitaux diminuent, notamment celles qui proviennent des organismes de financement tels que les bailleurs de fonds, les banques, etc... »

Le **risque opérationnel** constitue lui aussi un domaine alarmant : carences des **opérations de back-office**, de la **gestion de la technologie** et **compétences insuffisante du personnel**. Les responsables de régulation s'inquiètent également des questions stratégiques. Alexander G. Cera, de la Banque centrale des Philippines explique que « les IMF soumises à la régulation doivent faire face à l'intensification de la concurrence et assurer une gamme plus diversifiée de services tout en visant la durabilité. Les IMF doivent affronter ces questions dans une perspective à long terme. »

Les responsables de la régulation se sont montrés moins préoccupés que d'autres groupes par le **risque menaçant la réputation de la microfinance**, et les questions associées telles que **l'écart par rapport à la mission**. Ils prêtent plus attention aux conséquences potentielles, tout particulièrement dans le domaine du financement. Deux risques leur paraissent moins évidents qu'aux autres groupes : les carences de **la réglementation** et **l'ingérence politique**.

## Les organisations recueillant des dépôts : les participants qui administrent une IMF recueillant des dépôts ou qui y travaillent

Risques les plus prononcés	Risques en plus forte augmentation
1 Risque lié au crédit	1 Concurrence
2 Réputation	2 Risque lié au crédit
3 Régulation inappropriée	3 Réputation
4 Rentabilité	4 Écart par rapport à la mission.
5 Concurrence	5 Tendances macroéconomiques
6 Compétence des dirigeants	6 Personnel
7 Personnel	7 Stratégie
8 Gestion de la technologie	8 Ingérence politique
9 Écart par rapport à la mission.	9 Rentabilité
10 Fraude	10 Liquidité

Les IMF qui acceptent des dépôts partagent les inquiétudes des autres IMF au sujet du niveau élevé de l'endettement des particuliers dans leur clientèle ainsi qu'au sujet de la menace consécutive du **risque lié au crédit**. Elles se préoccupent en outre de l'impact défavorable des **pressions concurrentielles**, et du nombre croissant d'attaques visant la **réputation** de l'industrie en raison de mauvaises pratiques de crédit. En Russie, le directeur d'une IMF recueillant des dépôts signale que les banques commerciales avaient adopté une « stratégie agressive visant à augmenter les marges, en y associant une expérience du marché de détail, des instruments financiers et des ressources financières dont ne disposent pas les organisations de microfinance ».

Ces IMF font état d'un risque élevé dû aux **carences de la réglementation** : les règles régissant les organisations recueillant des dépôts sont souvent plus draconiennes que celles régissant les institutions qui ne recueillent pas de dépôts, ce qui les place en position défavorable. De leur point de vue, ce risque s'est brusquement intensifié, puisqu'elles l'ont projeté du 19<sup>e</sup> au 3<sup>e</sup> rang. Elles citent également plus souvent le problème de la **fraude**, mais elles sont en revanche moins inquiètes que leurs consœurs prêtes de la montée de l'**ingérence politique**.

En ce qui concerne les risques institutionnels, les IMF recueillant des dépôts citent tout particulièrement les questions de **la compétence des dirigeants** et de la **qualité du personnel**. L'un des membres de ce groupe se lamente qu'il existe « un manque de direction dans l'industrie. » Le groupe signale également le danger de voir les dépôts fuir les pays qui ne connaissent pas l'assurance des dépôts. Selon un participant écrivant d'Afrique, une crise « peut créer un risque systémique, où l'érosion de la confiance peut s'accompagner de retraits massifs, réduisant les ressources et entraînant un ralentissement général du secteur financier. »

**Les risques ayant trait au financement** sont relativement moins pressantes pour les organisations qui recueillent des dépôts, dans la mesure où elles peuvent utiliser l'épargne des particuliers. Toutefois, certains participants, tout particulièrement en Afrique, redoutent une détérioration de l'épargne à la suite de la récession globale. Pour un participant situé en Côte d'Ivoire, « la pauvreté continue de gagner du terrain, ce qui entraînera une réduction de la collecte des dépôts ».

## Amérique du Nord

Risques les plus prononcés	Risques en plus forte augmentation
1 Gouvernance des institutions.	1 Réputation
2 Réputation	2 Concurrence
3 Risque lié au crédit	3 Ingérence politique
4 Compétence des dirigeants	4 Stratégie
5 Ingérence politique	5 Risque lié au crédit
6 Concurrence	6 Attentes irréalistes
7 Personnel	7 Développement des produits.
8 Gestion de la technologie	8 Personnel
9 Opérations de back-office	9 Compétence des dirigeants
10 Attentes irréalistes	10 Gouvernance des institutions.

En Amérique du Nord, ce sont surtout des investisseurs et des membres des réseaux de microfinance qui ont fourni des réponses.

Il s'est produit dans ce groupe un revirement prononcé de la perception des risques. Durant la dernière enquête, les dix premiers rangs étaient dominés par les inquiétudes suscitées par les conséquences de la récession, c'est-à-dire les risques liés au financement, au crédit, à la conjoncture économique mondiale et aux bouleversements des marchés financiers. Toutes les inquiétudes associées à ces risques ont disparu, à l'exception de celle concernant **le risque lié au crédit**. Mais même ce risque est jugé moins pressant que les risques institutionnels tels que ceux associés à la **gouvernance** et à la **réputation**.

Peg Ross, directeur du Human Capital Center de la Fondation Grameen, dénote « l'absence d'une génération montante de dirigeants capables d'assumer les fonctions essentielles de direction, et le manque d'intérêt pour les pratiques stratégiques de gestion du capital humain. Les IMF ne comprennent pas toutes encore le risque qu'il y a à ne pas adopter ces pratiques. »

La controverse grandissante au sujet de la réputation de la microfinance est une préoccupation majeure, et le **risque politique** semble augmenter rapidement. Un administrateur d'un réseau de microfinance basé aux É.-U. estime qu'il existe « un risque de voir **la microfinance s'écarter de sa mission**, puisque les institutions recherchent les sources commerciales de financement, ce qui les pousse à accroître leur profitabilité et à obtenir des rendements plus élevés. Ces objectifs pourraient ensuite engendrer des pratiques usuraires et un traitement non équitable des clients, dont des barèmes de prix exorbitants. C'est un risque que nous voulons absolument prévenir chez toutes les IMF de notre réseau. »

**Les questions stratégiques** suscitent également une inquiétude accrue. Comme l'explique un important investisseur situé aux États-Unis, « À mon avis, certains des risques principaux sont associés à la montée de la concurrence, à l'introduction de nouveaux produits et à l'incorporation de nouvelles technologies, telles que la banque à distance, ce qui ouvre de nouvelles possibilités mais crée également de nouveaux risques. »

Le problème de la faiblesse de la **régulation** – une préoccupation essentielle dans les régions dominées par les praticiens – semble moins pressant, quoiqu'en progression. Il est intéressant de faire remarquer que les participants d'Amérique du Nord s'inquiètent beaucoup moins des risques financiers, tels que celui de la rentabilité des IMF, et de leur capacité à accéder à la **liquidité** et au **financement**. Ils jugent que les IMF solides et bien gérées continueront d'avoir accès au financement.

## Amérique latine

Risques les plus prononcés		Risques en plus forte augmentation	
1	Concurrence	1	Concurrence
2	Risque lié au crédit	2	Risque lié au crédit
3	Ingérence politique	3	Ingérence politique
4	Personnel	4	Rentabilité
5	Régulation inappropriée	5	Réputation
6	Rentabilité	6	Écart par rapport à la mission.
7	Attentes irréalistes	7	Personnel
8	Réputation	8	Régulation inappropriée
9	Écart par rapport à la mission.	9	Attentes irréalistes
10	Gestion de la technologie	10	Excès de financement (21)

Les participants d'Amérique latine étaient surtout des praticiens, ce qui donne à leurs réponses une perspective très proche « du terrain ». Comme dans les enquêtes précédentes, ils citent avant tout les risques « externes », c'est-à-dire ceux qui sont liés à l'environnement dans lequel ils opèrent.

En tête arrivent l'impact de la **concurrence** et ses pressions accessoires sur la **profitabilité** et les **standards d'octroi du crédit**. Beaucoup de participants estiment qu'ils sont confrontés à une « concurrence inéquitable » de la part des banques commerciales, qui sont armées d'amples ressources mais ne disposent pas de la « connaissance du marché ». Claudia Valladares, vice-président de la banque de quartier à Banesco (Venezuela), écrit qu'« en raison de la croissance de la microfinance dans de nombreuses régions et de nombreux pays, beaucoup d'IMF ont tendance à s'affronter pour les mêmes clients et cela entraîne un risque de surendettement en l'absence de centrale de risque efficace ».

L'autre risque jugé en augmentation est celui de l'**ingérence politique**, accompagné de l'avènement de régimes populistes prônant une plateforme hostile aux IMF : on peut citer le plafonnement des taux d'intérêt et le mouvement « no pago » comme au Nicaragua. Marcelo A. Romero, contrôleur financier de la Banco Pichincha (Équateur), juge que cela pose un risque énorme pour les IMF, « car cela change complètement la perception [des clients] au sujet de la nécessité de respecter leurs engagements ».

Ces préoccupations sont liées à un autre risque majeur dans la région, le **surendettement, qui** est très répandu, et entraînera probablement des pertes sur prêts importantes. La situation est également imputable à l'inadéquation de la **régulation** dans certains pays. Frederic de Mariz, vice-président de la recherche sur les actions pour le bureau brésilien de JPMorgan, conclut que « les régulations incomplètes ou hostiles à la microfinance constituent un risque crucial pour l'industrie ».

Plusieurs risques semblent se profiler rapidement et sont liés au **risque menaçant la réputation de la microfinance** : les problèmes de l'**écart par rapport à la mission** et des **attentes irréalistes**, tous en croissance rapide. Luis Fernando Sanabria, directeur général de la fondation Paraguaya (Paraguay), indique que « sans aucun doute, le risque principal est celui de l'écart par rapport à la mission. Le montant moyen des crédits accordés continue d'augmenter et les réductions de marges qui en résulteront augmenteront le risque assumé par les institutions qui seront « tentées » de résoudre leurs problèmes de rentabilité en desservant une clientèle toujours plus nombreuse ».

## Europe Occidentale

Risques les plus prononcés	Risques en plus forte augmentation
1 Réputation	1 Risque lié au crédit
2 Risque lié au crédit	2 Réputation
3 Concurrence	3 Concurrence
4 Attentes irréalistes	4 Ingérence politique
5 Compétence des dirigeants	5 Écart par rapport à la mission.
6 Écart par rapport à la mission.	6 Attentes irréalistes
7 Ingérence politique	7 Actionnariat
8 Gouvernance des institutions.	8 Stratégie
9 Régulation inappropriée	9 Compétence des dirigeants
10 Personnel	10 Rentabilité

La majorité des réponses provenant d'Europe Occidentale ont été fournies par des investisseurs et des groupes de soutien aux IMF (cabinets professionnels et réseaux d'ONG). L'une de leurs préoccupations principales avait trait à la croissance du **surendettement** et à son impact sur les bilans de l'industrie et sur sa **réputation**.

Matthias Adler, économiste de secteur principal pour KfW, la banque allemande de développement, estime qu'« en raison de la concurrence malsaine et de l'impact de la crise financière, le problème du surendettement des clients de microfinance s'est envenimé dans un certain nombre de pays. Bien que ce phénomène soit encore limité à quelques sous-marchés spécifiques et que l'ensemble de l'industrie reste robuste en termes de résistance au choc et de clauses de garantie de la prestation fournie, la tendance pourrait entraîner une série de réactions excessives de la part de la presse, des dirigeants stratégiques et, au final, de la part des bailleurs de fonds. »

En Europe Occidentale, on se préoccupe désormais et avant tout, du **risque menaçant la réputation de la microfinance** (qui passe du 11<sup>e</sup> rang au 1<sup>er</sup> rang) et du risque associé de l'ingérence politique (qui progresse du 9<sup>e</sup> rang au 7<sup>e</sup> rang). Dinos Constantinou, directeur opérationnel du cabinet de conseil suisse Microfinance Strategy SARL, précise que l'érosion de la réputation « pourrait faire disparaître la fondation sur laquelle repose une grande partie de la croissance de l'industrie (au moins durant les premières phases), en d'autres termes, le soutien de l'industrie du développement ».

Les participants estiment que cette évolution est due à l'expansion excessive des marchés de microfinance, laquelle a abouti à un excès de capacité, à une **concurrence féroce** et à l'érosion des normes d'octroi du crédit. Des préoccupations voisines sont celles ayant trait aux carences des **dirigeants** et de **la gouvernance institutionnelle** des IMF, tout particulièrement dans le domaine de la gestion du risque. Lars-Olof Hellgren, PDG de Nordic Microcap Investment en Suède, dénonce « l'incapacité à évaluer les risques et à mettre en place des systèmes de contrôle interne adéquats [parce que] les IMF ont tendance à sous-estimer ces aspects lorsqu'elles atteignent la taille à laquelle elles devraient avoir recours à des systèmes ».

Les Européens sont moins inquiets **des questions de financement** telles que l'accès à la **liquidité** et aux capitaux. Ils craignent plus, en fait, un excès de financement pour l'industrie. **Les questions de stratégie** telles que la **gestion de la technologie** et le **développement de nouveaux produits** semblent elles aussi présenter un moindre risque.

## Europe centrale et de l'Est

Risques les plus prononcés	Risques en plus forte augmentation
1 Risque lié au crédit	1 Réputation
2 Tendances macroéconomiques	2 Concurrence
3 Rentabilité	3 Régulation inappropriée
4 Réputation	4 Développement des produits.
5 Régulation inappropriée	5 Tendances macroéconomiques
6 Gestion de la technologie	6 Attentes irréalistes
7 Concurrence	7 Compétence des dirigeants
8 Attentes irréalistes	8 Gestion de la technologie
9 Développement des produits.	9 Gouvernance des institutions.
10 Change	10 Actionnariat

Les participants répondant depuis l'Europe centrale et de l'Est comptaient principalement des praticiens, accompagnés d'un certain nombre d'analystes, d'investisseurs et de prestataires de services pour l'industrie. Ils se préoccupent avant tout du **risque lié au crédit** dans le contexte de la conjoncture économique défavorable. Plusieurs des participants ont souligné que l'économie de leur pays souffrait encore de la récession, mais que la concurrence était en train de s'intensifier, provoquant des pressions sur la rentabilité.

Une participante offre la description suivante de la situation en Russie : « Les crises produiront des conséquences pour les marchés de microfinance de plusieurs pays : surendettement des clients, absence de protection du consommateur, niveau élevé des taux d'intérêt. On peut s'attendre à ce que les dirigeants stratégiques et le public en ressentent une certaine déception à l'égard de la microfinance. » En exprimant une inquiétude grandissante au sujet du **risque menaçant la réputation de la microfinance**, elle ajoute que « d'une manière générale, il faudrait admettre le fait que la microfinance n'est pas une baguette magique et que sa capacité potentielle à lutter contre la pauvreté ou à créer des emplois est limitée ».

Un problème supplémentaire pour de nombreux pays est celui de l'absence d'un cadre satisfaisant de **régulation de la microfinance**, difficulté qui s'ajoute à ce qu'Andrew Pospelovsky, PDG d'Accessbank (Azerbaïdjan), décrit comme une « conjoncture peu favorable aux microentreprises ». Une partie de la difficulté consiste à devoir faire face à la **concurrence** exercée par les banques commerciales qui sont en train de pénétrer sur un grand nombre des marchés de la région.

Aux dix premiers rangs des risques perçus, les participants citent la **compétence des dirigeants** et des questions plus spécifiques telles que **la gestion de la technologie**. **La gouvernance des institutions** est considérée comme un risque encore faible mais en augmentation rapide. Sadina Bina, directrice de MCF EKI en Bosnie-Herzégovine, estime que les IMF souffrent « de l'insuffisance de leurs mécanismes d'évaluation du risque, de leur offre limitée de produits (plus ou moins circonscrite à l'offre de prêts) et de la faiblesse de leurs contrôles internes ».

Le grand absent parmi les risques jugés pressants, par comparaison avec les autres régions du globe : le risque d'**ingérence politique**, même s'il obtient un score élevé dans certains pays (Bosnie-Herzégovine par exemple) qui connaissent des tensions politiques sérieuses.

**Les risques associés au financement** et à la **liquidité** sont évalués comme peu pressants.

## Afrique

Risques les plus prononcés	Risques en plus forte augmentation
1 Risque lié au crédit	1 Concurrence
2 Gouvernance des institutions.	2 Risque lié au crédit
3 Gestion de la technologie	3 Réputation
4 Compétence des dirigeants	4 Écart par rapport à la mission.
5 Réputation	5 Liquidité
6 Transparence	6 Stratégie
7 Rentabilité	7 Gestion de la technologie
8 Personnel	8 Tendances macroéconomiques
9 Opérations de back-office	9 Personnel
10 Concurrence	10 Compétence des dirigeants

Les participants répondant depuis l’Afrique étaient principalement des praticiens, accompagnés de quelques investisseurs et de responsables de la régulation et analystes.

Comme dans d’autres régions, la préoccupation première est liée au **crédit** et à l’aggravation du surendettement et du problème des impayés. La faillite de plusieurs IMF africaines renforce le caractère impérieux de ces deux risques. Cette évolution s’inscrit en opposition à l’enquête précédente de 2009, dans laquelle l’Afrique était la seule région, au plus fort de la crise financière, à ne pas placer le risque lié au crédit en tête de la liste des risques.

Le plus gros des dix risques principaux cités par les participants africains cette fois-ci concerne les problèmes internes des IMF, tels que la qualité de la **gouvernance des institutions** et de la **direction**, ainsi que des questions voisines telles que la qualité du **personnel** et l’efficacité des systèmes de contrôle. Cette tendance s’inscrit dans la ligne des enquêtes précédentes qui faisaient état d’une inquiétude persistante au sujet de la solidité des institutions de microfinance d’Afrique.

Un participant écrit depuis l’Afrique : « La qualité de la gouvernance et des dirigeants reste un risque fondamental pour la majorité des institutions de microfinance africaines. La faillite de plusieurs institutions recueillant des dépôts au Nigeria et au Cameroun en fournit l’exemple. »

Classée au 10<sup>e</sup> rang, la pression exercée par la **concurrence** est relativement faible mais elle s’accroît et se place au sommet des risques les plus menaçants pour l’avenir. Beaucoup des participants ont signalé que les banques commerciales étaient en train d’envahir leurs marchés de façon agressive. **Le risque menaçant la réputation de la microfinance** a nettement progressé vers le haut depuis l’enquête précédente (passant du 20<sup>e</sup> rang au 5<sup>e</sup> rang) mais **l’écart par rapport à la mission**, au 13<sup>e</sup> rang, paraît un risque moins redouté qu’ailleurs, tandis que **l’ingérence politique**, classée au 22<sup>e</sup> rang, est à peine mentionnée.

Les participants sont considérablement moins préoccupés par le risque associé au **financement**. **L’insuffisance du financement** a régressé du 8<sup>e</sup> rang au 14<sup>e</sup> rang, et le risque lié à la **liquidité** du 6<sup>e</sup> rang au 12<sup>e</sup> rang, bien que la présence de financement reste incertaine : un grand nombre des participants signalent des difficultés à ce sujet. La chose est vraie également pour les **carences de la réglementation** qui, bien que figurant en 15<sup>e</sup> place, restent visiblement un problème dans certains marchés.



## Moyen-Orient, Afrique du nord

Risques les plus prononcés	Risques en plus forte augmentation
1 Risque lié au crédit	1 Concurrence
2 Gouvernance des institutions.	2 Écart par rapport à la mission.
3 Réputation	3 Risque lié au crédit
4 Attentes irréalistes	4 Réputation
5 Compétence des dirigeants	5 Personnel
6 Ingérence politique	6 Gouvernance des institutions.
7 Écart par rapport à la mission.	7 Attentes irréalistes
8 Concurrence	8 Liquidité
9 Liquidité	9 Tendances macroéconomiques
10 Personnel	10 Taux d'intérêt

Les participants répondant depuis le Moyen-Orient et l'Afrique du nord étaient en majorité des praticiens.

Comme dans les autres régions, le **risque lié au crédit est leur principale préoccupation**, c'est-à-dire l'aggravation de l'endettement des particuliers et ses conséquences élargies. Mohammed Khaled, le représentant du CGAP pour la région, remarque une « vulnérabilité croissante de l'industrie ... à cause des difficultés de remboursement qui sont imputables non seulement à l'emprunt multiple mais également aux problèmes de gouvernance et de contrôles internes ou autres ». La situation suscite des questions « au sujet de l'avenir général de l'industrie et du problème de l'accès des pauvres aux services financiers ».

Une grande partie des inquiétudes des participants est axée sur les pressions commerciales auxquelles font face les **dirigeants d'IMF**, et la tentation concomitante de s'éloigner de la mission sociale. Un grand nombre des participants estiment que les IMF, aiguillonnées par la **concurrence** et par l'appétit de bénéfices des investisseurs, sont en train de poursuivre l'expansion de leurs activités de prêt de façon bien trop rapide. Pour l'un d'entre eux, les chargés de prêts sont en train de devenir de « simples distributeurs de capitaux » déterminés à saisir le plus grand nombre possible de clients. Ces tendances avivent le risque d'ingérence politique, qui progresse de la 18e place à la 6e place.

Les carences des **dirigeants** et de **la gouvernance des institutions** constituent une autre source majeure d'inquiétude. Yusef Yakubi, directeur exécutif de l'Aden Microfinance Foundation au Yémen, écrit que « la plupart des conseils d'administration d'IMF n'ont aucune expérience de l'industrie de la microfinance et sont en général nommés par des instances influentes, qui ne se soucient généralement pas de savoir si ces administrateurs possèdent une formation ou l'expérience de l'industrie ».

Les risques associés à la **liquidité** (9<sup>e</sup> rang) et au **financement** (17<sup>e</sup> rang) sont jugés assez importants, et plus importants que dans beaucoup d'autres régions. Amalik Aimane, contrôleur interne de l'INMAA au Maroc, estime qu'« après la crise mondiale, les prêteurs et les investisseurs n'ont plus confiance dans l'industrie de la microfinance, si bien que les IMF devraient prêter une très grande attention à la qualité de leur portefeuille et adopter toutes les mesures nécessaires ». Les participants provenant d'autres pays, comme l'Iraq, l'Égypte et la Syrie, expliquent que les difficultés de financement sont un frein à l'industrie.

Par comparaison avec d'autres régions, les carences de la **régulation** (en 13<sup>e</sup> place) n'apparaissent que comme un moindre risque.

## Asie

Risques les plus prononcés	Risques en plus forte augmentation
1 Ingérence politique	1 Risque lié au crédit
2 Réputation	2 Concurrence
3 Risque lié au crédit	3 Ingérence politique
4 Liquidité	4 Écart par rapport à la mission.
5 Régulation inappropriée	5 Liquidité
6 Concurrence	6 Réputation
7 Écart par rapport à la mission.	7 Régulation inappropriée
8 Gouvernance des institutions.	8 Taux d'intérêt
9 Compétence des dirigeants	9 Stratégie
10 Développement des produits.	10 Attentes irréalistes

La moitié environ des participants répondant depuis l'Asie sont des praticiens, le reste se répartissant entre analystes, investisseurs et prêteurs à l'industrie. La plus grande partie d'entre eux sont situés en Inde et au Pakistan, tandis que quelques-uns sont actifs au Népal, au Sri Lanka et au Bangladesh.

Étant donné les troubles survenus dans l'État d'Andhra Pradesh, il n'est pas surprenant que l'**ingérence politique** soit en tête de la liste des risques cités. Swapnil Kant Neeraj, spécialiste senior de microfinance pour l'International Finance Corporation en Inde, écrit que « des hommes politiques trop zélés n'ont pas encore admis que la microfinance peut s'effectuer sur une base commerciale. Ils essaieront de tirer parti des aberrations les plus infimes des IMF et ... de bâtir des généralisations autour de ces incidents au lieu d'adopter une attitude raisonnable et d'isoler les IMF aberrantes ».

Les participants sont très inquiets des répercussions sur le cadre **réglementaire** et du mécontentement populaire. Brij Mohan, président d'Access Development Services, prédit que l'intervention des pouvoirs publics locaux « va paralyser la croissance et nuire aux pauvres ». Le risque d'impact sur la **réputation** de l'industrie est lui aussi jugé grave (il progresse du 21<sup>e</sup> rang au 2<sup>e</sup> rang). Les participants estiment que cela est défavorable à leur activité et fera fuir les investisseurs, les investisseurs commerciaux aussi bien que les investisseurs à objectif social. Bien que le risque associé à la **liquidité** ait reculé de quelques places, il reste nettement plus élevé dans cette région qu'ailleurs (4<sup>e</sup> rang).

Les risques du type politique et de réputation sont jugés plus sévères que le **risque lié au crédit, lequel était en tête de classement pour la plupart des régions**. Cela n'empêche pas le surendettement d'être un problème majeur dans cette région, encore aggravé par l'incertitude économique, l'inflation des prix alimentaires et, dans un pays comme le Pakistan, les troubles sécuritaires.

Les participants éprouvent également des doutes au sujet des compétences institutionnelles des IMF. Bien que ces risques aient été délogés des premières places qu'ils occupaient la dernière fois, les risques associés aux **compétences des dirigeants** et à **la gouvernance des institutions** figurent encore parmi les dix les plus importants. Un participant situé en Inde précise que « les IMF doivent désormais jongler avec un nombre nettement plus important d'activités et d'attentes que par le passé. Cela nécessitera un degré bien plus élevé de compétence de la part des dirigeants et la capacité à innover et à montrer la voie. »

## Extrême-Orient

Risques les plus prononcés	Risques en plus forte augmentation
1 Concurrence	1 Concurrence
2 Risque lié au crédit	2 Réputation
3 Régulation inappropriée	3 Risque lié au crédit
4 Réputation	4 Écart par rapport à la mission.
5 Gouvernance des institutions.	5 Compétence des dirigeants
6 Compétence des dirigeants	6 Stratégie
7 Écart par rapport à la mission.	7 Gestion de la technologie
8 Attentes irréalistes	8 Ingérence politique
9 Opérations de back-office	9 Personnel
10 Ingérence politique	10 Fraude

En Extrême-Orient, les participants comprenaient des praticiens, des investisseurs, des responsables de régulation et des prestataires professionnels.

L'impact défavorable de la **concurrence** reste bien le risque le plus préoccupant dans l'immédiat pour la région. Il est jugé encourager des pratiques de prêt incorrectes et l'érosion des normes déontologiques dans la profession. Il contribue notamment à l'expansion du problème du **surendettement**, ce qui provoque un risque de pertes potentiellement sévères pour les portefeuilles de prêts des IMF.

Ruben C. De Lara, directeur exécutif de la TSPI Development Corporation aux Philippines, décrit un marché caractérisé par « une absence de discipline de crédit et l'agressivité de quelques IMF à stratégie de croissance, qui ont tendance à esquiver la valeur de la formation au crédit, aussi bien pour leur personnel que pour la clientèle ». Un participant laotien juge que le risque principal sur marché est « le désir de croissance rapide, cette croissance n'étant pas gérée de façon appropriée ».

L'aggravation du surendettement a déjà un impact sur la **réputation** de l'industrie (placée au 2<sup>e</sup> rang des risques en plus forte augmentation), et elle provoque des inquiétudes au sujet de **l'écart par rapport à la mission** (qui progresse de la 20<sup>e</sup> place à la 7<sup>e</sup> place). Cela pourrait avoir des conséquences pour les perspectives du **financement**. Aux Philippines, un responsable de microfinance explique que la croissance trop rapide « a incité les prêteurs traditionnels à regarder l'industrie avec méfiance et donc à faire preuve d'une prudence excessive ». Ce risque est souligné également par les participants situés en Chine.

Dans cette région, on s'inquiète également des compétences institutionnelles des IMF. **La compétence des dirigeants** et **la gouvernance des institutions** ont toutes deux l'honneur des dix premiers rangs. Selon un participant, « Cette industrie souffre d'une carence de compétences ». On cite en outre le risque institutionnel élevé des **opérations de back-office** (qui progresse du 15<sup>e</sup> rang au 9<sup>e</sup> rang) en raison des pressions exercées sur les systèmes par le rythme échevelé de la croissance.

La région semble toutefois plus optimiste que la plupart des autres au sujet de ses perspectives économiques. **Le risque macroéconomique** a été refoulé au bas du classement.

## ANNEXE : le questionnaire et le guide d'accompagnement

# CSFI

**CENTRE FOR THE STUDY OF FINANCIAL INNOVATION**

5, Derby Street, London W1J 7AB, Royaume Uni

Tél : +44 (0)20 7493 0173 Télécopie : +44 (0)20 7493 0190

### **Enquête « Peaux de banane » sur la microfinance 2011**

La présente enquête a pour objet d'identifier les risques auxquels sont confrontées les institutions de microfinance (IMF) à moyen terme (2-3 ans), du point de vue des praticiens, des investisseurs et d'observateurs du secteur de la microfinance. L'enquête concerne le secteur commercial de la microfinance, terme qui désigne pour nous les établissements/institutions à but lucratif et détenant des actifs d'une valeur supérieure à 5 millions d'USD.

#### **Quelques renseignements vous concernant**

Nom :

Fonctions :

Institution :

Pays :

Les réponses sont confidentielles mais, si vous acceptez d'être cité dans notre rapport, veuillez cocher la case ci-joint

#### **La façon dont vous êtes-vous associé(e) à l'industrie de la microfinance ?**

Praticien/Opérateur: Dans l'affirmative, votre institution accepte-t-elle des dépôts de sa clientèle ?

Investisseur

Organisme de régulation

Analyste

Autre (veuillez préciser)

**Question 1.** Veuillez décrire, comme vous l'entendez, les principaux risques auxquels, selon vous, la microfinance devra faire face au cours des deux ou trois années à venir, ainsi que les raisons justifiant votre réponse.

**Question 2.** La liste suivante contient certains des sujets de risques pour les IMF qui ont commencé à attirer l'attention. Comment évaluez-vous leur gravité et selon quelle tendance ? Sont-ils en augmentation, stables ou en diminution ? Ajoutez vos commentaires dans la colonne de droite. Vous pouvez insérer d'autres risques en fin de liste, si vous le souhaitez.

		<b>Gravité</b> 1=faible 5=importante	<b>Tendance</b> En augmentation Stable En diminution	<b>Commentaire</b>
1	<b>Opérations de back office/ Administration</b> Quel est le degré de vulnérabilité des IMF aux risques administratifs, comptables ou liés aux systèmes et aux mécanismes de contrôle ?			
2	<b>Concurrence</b> La pression concurrentielle incitera-t-elle les institutions de microfinance à prendre de plus grands risques au niveau des prix, de l'innovation des produits et de la qualité des crédits ?			
3	<b>Gouvernance des institutions.</b> Existen-ils des faiblesses telles qu'une envergure trop faible ou le manque d'indépendance ?			
4	<b>Risque lié au crédit</b> L'activité des institutions de microfinance sera-t-elle affectée par l'incapacité des emprunteurs à rembourser leurs emprunts en raison du surendettement, d'une mauvaise gestion du crédit, d'une mauvaise compréhension de la part des clients ou d'une conjoncture économique difficile ?			
5	<b>Change</b> Les IMF pourraient-elles souffrir des fluctuations de change ?			
6	<b>Fraude</b> Des employés ou des clients malhonnêtes pourront-ils faire du tort aux institutions de microfinance ?			
7	<b>Régulation inappropriée</b> La croissance et la rentabilité des IMF pourraient-elles être entravées par une réglementation inappropriée ?			
8	<b>Taux d'intérêt</b> Les fluctuations des taux d'intérêt feront-elles du tort aux IMF ?			
9	<b>Liquidité</b> Les IMF souffriront-elles d'une carence des disponibilités/des liquidités ?			

10	<b>Tendances macroéconomiques</b> Les institutions de microfinance sont-elles vulnérables aux pressions de l'économie au sens large, telles que l'inflation, la récession et la volatilité des marchés ?				
11	<b>Compétence des dirigeants</b> Les dirigeants des institutions de microfinance sont-ils à la hauteur du défi posé par la croissance de leur activité et la gestion des risques ?				
12	<b>Gestion de la technologie</b> Les IMF seront-elles en mesure de gérer ce domaine compliqué ?				
13	<b>Écart par rapport à la mission.</b> Quel est le risque de voir les IMF dériver de la mission qu'elles se sont fixée ?				
14	<b>Actionnariat</b> La structure de capital des IMF est-elle appropriée et stable ?				
15	<b>Ingérence politique</b> L'activité des IMF souffrira-t-elle de l'ingérence politique, par exemple dans les domaines des taux d'intérêt, de la politique de prêts et du subventionnement de leurs concurrents ?				
16	<b>Développement des produits.</b> Est-il possible que les institutions de microfinance puissent ne pas réussir à développer les bons produits et à bien les gérer ?				
17	<b>Rentabilité</b> Une rentabilité inadéquate pourrait-elle affecter la croissance et la viabilité commerciale des IMF ?				
18	<b>Réputation</b> Quelle est le degré de sévérité des menaces auxquelles est confrontée la réputation de l'industrie ?				
19	<b>Personnel</b> Les IMF éprouveront-elles des difficultés à recruter et à conserver du personnel de qualité ?				
20	<b>Stratégie</b> Les IMF réussiront-elles à élaborer des stratégies de survie et de croissance au sein de l'environnement actuel difficile ?				
21	<b>Insuffisance du financement</b> L'industrie disposera-t-elle d'un financement suffisant pour permettre un taux de croissance salubre ?				

22	<b>Excès de financement</b> À l'inverse, un excès de financement encourage-t-il les IMF à prendre des risques non nécessaires ?				
23	<b>Transparence</b> L'information financière diffusée par les institutions de microfinance est-elle de suffisamment bonne qualité pour maintenir la confiance dans le secteur ?				
24	<b>Attentes irréalistes</b> Est-ce qu'on attend trop des IMF, et que se passera-t-il si les institutions de microfinance ne répondent pas aux attentes ?				

**Question 3.** Dans quelle mesure estimez-vous que les IMF sont suffisamment préparées à maîtriser les risques que vous avez identifiés ?

Sur une échelle de 1 à 5, 1 = mal préparées, 5 = bien préparées

Nous vous remercions de votre participation à l'enquête.

## **CSFI PUBLICATIONS**

101. **"HAS INDEPENDENT RESEARCH COME OF AGE?"** £25/\$45/€35  
By Vince Heaney. June 2011. ISBN 978-0-9563888-7-2.
100. **"INSURANCE BANANA SKINS 2011: the CSFI survey of the risks facing insurers"** £25/\$45/€35  
May 2011. ISBN 978-0-9563888-8-9.
99. **"MICROFINANCE BANANA SKINS 2011: the CSFI survey of microfinance risk"** £25/\$45/€35  
February 2011. ISBN 978-0-9563888-6-5.
98. **"INCLUDING AFRICA - BEYOND MICROFINANCE"** £25/\$45/€35  
By Mark Napier. February 2011. ISBN 978-0-9563888-5-8.
97. **"GETTING BRUSSELS RIGHT: "best practice" for City firms in handling EU institutions"** £25/\$45/€35  
By Malcolm Levitt. December 2010. ISBN 978-0-9563888-4-1.
96. **"PRIVATE EQUITY, PUBLIC LOSS?"** £25/\$45/€35  
By Peter Morris. July 2010. ISBN 978-0-9563888-3-4.
95. **"SYSTEMIC POLICY AND FINANCIAL STABILITY: a framework for delivery."** £25/\$45/€35  
By Sir Andrew Large. June 2010. ISBN 978-0-9563888-2-7.
94. **"STRUGGLING UP THE LEARNING CURVE: solvency II and the insurance industry."** £25/\$45/€35  
By Shirley Beglinger. June 2010. ISBN 978-0-9563888-1-0.
93. **"INVESTING IN SOCIAL ENTERPRISE: the role of tax incentives."** £25/\$45/€35  
By Vince Heaney. May 2010. ISBN 978-0-9561904-8-2.
92. **"BANANA SKINS 2010: after the quake."** £25/\$45/€35  
Sponsored by PwC.  
By David Lascelles. February 2010. ISBN 978-0-9561904-9-9.
91. **"FIXING REGULATION"** £25/\$40/€27  
By Clive Briault. October 2009. ISBN 978-0-9563888-0-3.
90. **"CREDIT CRUNCH DIARIES: the financial crisis by those who made it happen."** £9.99/\$15/€10  
By Nick Cam and David Lascelles. October 2009. ISBN 978-0-9561904-5-1.
89. **"TWIN PEAKS REVISITED: a second chance for regulatory reform."** £25/\$45/€35  
By Michael W. Taylor. September 2009. ISBN 978-0-9561904-7-5.
88. **"NARROW BANKING: the reform of banking regulation."** £25/\$45/€35  
By John Kay. September 2009. ISBN 978-0-9561904-6-8.
87. **"THE ROAD TO LONG FINANCE: a systems view of the credit crunch."** £25/\$45/€35  
By Michael Mainelli and Bob Giffords. July 2009. ISBN 978-0-9561904-4-4.
86. **"FAIR BANKING: the road to redemption for UK banks."** £25/\$50/€40  
By Antony Elliott. July 2009. ISBN 978-0-9561904-2-0.
85. **"MICROFINANCE BANANA SKINS 2009: confronting crises and change."** £25/\$45/€35  
By David Lascelles. June 2009. ISBN 978-0-9561904-3-7.
84. **"GRUMPY OLD BANKERS: wisdom from crises past."** £19.95/\$29.95/€22.95  
March 2009. ISBN 978-0-9561904-0-6.
83. **"HOW TO STOP THE RECESSION: a leading UK economist's thoughts on resolving the current crises."** £25/\$50/€40  
By Tim Congdon. February 2009. ISBN 978-0-9561904-1-3.
82. **"INSURANCE BANANA SKINS 2009: the CSFI survey of the risks facing insurers."** £25/\$50/€40  
By David Lascelles. February 2009. ISBN 978-0-9551811-9-1.
81. **"BANKING BANANA SKINS 2008: an industry in turmoil."** £25/\$50/€40  
The CSFI's regular survey of banking risk at a time of industry turmoil.  
May 2008. ISBN 978-0-9551811-8-4.
80. **"MICROFINANCE BANANA SKINS 2008: risk in a booming industry."** £25/\$50/€40  
By David Lascelles. March 2008. ISBN 978-0-9551811-7-7.
79. **"INFORMAL MONEY TRANSFERS: economic links between UK diaspora groups and recipients 'back home'."** £25/\$50/€40  
By David Seddon. November 2007. ISBN 978-0-9551811-5-3.
78. **"A TOUGH NUT: Basel 2, insurance and the law of unexpected consequences."** £25/\$50/€40  
By Shirley Beglinger. September 2007. ISBN 978-0-9551811-5-3.
77. **"WEB 2.0: how the next generation of the Internet is changing financial services."** £25/\$50/€40  
By Patrick Towell, Amanda Scott and Caroline Oates. September 2007. ISBN 978-0-9551811-4-6.
76. **"PRINCIPLES IN PRACTICE: an antidote to regulatory prescription."** £25/\$50/€40  
The report of the CSFI Working Group on Effective Regulation. June 2007. ISBN 978-0-9551811-2-2.
75. **"INSURANCE BANANA SKINS 2007: a survey of the risks facing the insurance industry."** £25/\$45/€40  
Sponsored by PwC.  
By David Lascelles. May 2007. ISBN 978-0-9551811-3-9.
74. **"BIG BANG: two decades on."** £25/\$45/€40  
City experts who lived through Big Bang discuss the lasting impact of the de-regulation of London's securities markets  
Sponsored by Clifford Chance.  
February 2007. ISBN 978-0-9551811-1-5.



73.	<b>“BANKING BANANA SKINS 2006”</b> The latest survey of risks facing the banking industry Sponsored by PwC. By David Lascelles. April 2006. ISBN 0-9551811-0-0.	£25/\$45/€40
72.	<b>“THE PERVERSITY OF INSURANCE ACCOUNTING: in defence of finite re-insurance.”</b> An industry insider defends finite re-insurance as a rational response to irrational demands. By Shirley Beglinger. September 2005. ISBN 0-9545208-9-0.	£25/\$45/€40
71.	<b>“SURVIVING THE DOG FOOD YEARS: solutions to the pensions crisis.”</b> New thinking in the pensions area (together with a nifty twist by Graham Cox). By John Godfrey (with an appendix by Graham Cox). April 2005. ISBN 0-9545208-8.	£25/\$45/€40
70.	<b>“NOT WAVING BUT DROWNING: over-indebtedness by misjudgement.”</b> A former senior banker takes an iconoclastic look at the bottom end of the consumer credit market. By Antony Elliott. March 2005. ISBN 0-9545208-7-4.	£25/\$45/€40
69.	<b>“BANANA SKINS 2005”</b> Our latest survey of where bankers, regulators and journalists see the next problems coming from. Sponsored by PwC. By David Lascelles. February 2005. ISBN 0-9545208-6-6.	£25/\$45/€40
68.	<b>“BETTING ON THE FUTURE: online gambling goes mainstream financial.”</b> By Michael Mainelli and Sam Dibb. December 2004. ISBN 0-9545208-5-8	£25/\$45/€40
67.	<b>“REGULATION OF THE NON-LIFE INSURANCE MARKET: why is it so damn difficult?”</b> By Shirley Beglinger. November 2004. ISBN 0-9545208-4-X	£25/\$45/€40
66.	<b>“COMPANIES CANNOT DO IT ALONE: an investigation into UK management attitudes to Company Voluntary Arrangements.”</b> By Tim Mocroft (with Graham Telling and Roslyn Corney). July 2004. ISBN 0-9545208-3-1	£25/\$45/€40
65.	<b>“THE CURSE OF THE CORPORATE STATE: saving capitalism from itself.”</b> By Bob Monks. January 2004. ISBN 0-9545208-2-3	£25/\$40/€45
64.	<b>“BANKING BANANA SKINS 2003: what bankers were worrying about in the middle of 2003.”</b> Sponsored by PwC. By David Lascelles. September 2003. ISBN 0-9545208-1-5	£25/\$45/€40
63.	<b>“THE GLOBAL FX INDUSTRY: coping with consolidation.”</b> Sponsored by Reuters. By Christopher Swann. May 2003. ISBN 0-9545208-0-7	£25/\$45/€40
62.	<b>“PENSIONS IN CRISIS? RESTORING CONFIDENCE: a note on a conference held on February 26, 2003.”</b> By Andrew Hilton. May 2003. ISBN 0-954145-7-3	£25/\$45/€40
61.	<b>“BASEL LITE: recommendations for the European implementation of the new Basel accord.”</b> By Alistair Milne. April 2003. ISBN 0-954145-8-1	£25/\$45/€40
60.	<b>“THINKING NOT TICKING: bringing competition to the public interest audit.”</b> By Jonathan Hayward. April 2003. ISBN 0-9543145-6-5	£25/\$40/€40
59.	<b>“A NEW GENERAL APPROACH TO CAPITAL ADEQUACY: a simple and comprehensive alternative to Basel 2.”</b> By Charles Taylor. November 2002. ISBN 0-9543145-5-7	£25/\$40/€45
58.	<b>“WHO SPEAKS FOR THE CITY? trade associations galore.”</b> By David Lascelles and Mark Boleat. November 2002. ISBN 0-9583145-4-9	£25/\$40/€45
57.	<b>“CAPITALISM WITHOUT OWNERS WILL FAIL: a policymaker's guide to reform.”</b> By Robert Monks and Allen Sykes. November 2002. ISBN 0-9543145-3-0	£25/\$40/€45
56.	<b>“THE FUTURE OF FINANCIAL ADVICE IN A POST-POLARISATION MARKETPLACE.”</b> By Stuart Fowler. November 2002. ISBN 0-9543145-2-2	£25/\$40/€45
55.	<b>“CLEARING AND SETTLEMENT: monopoly or market?”</b> By Tim Jones. October 2002. ISBN 0-9543145-1-4	£25/\$40/€45
54.	<b>“WAITING FOR ARIADNE: a suggestion for reforming financial services regulation.”</b> Kevin James. July 2002. ISBN 0-9543145-0-6	£25/\$40/€45
53.	<b>“HARVESTING TECHNOLOGY: financing technology based SMEs in the UK.”</b> Craig Pickering. April 2002. ISBN 0-9543144-5-3	£25/\$40/€45
52.	<b>“SINGLE STOCK FUTURES: the Ultimate Derivative.”</b> By David Lascelles. February 2002. ISBN 0-9543144-5-2	£25/\$40/€45
51.	<b>“BANKING BANANA SKINS 2002: a CSFI Survey of Risks Facing Banks.”</b> What bankers are worrying about at the beginning of 2002. Sponsored by PwC. By David Lascelles. February, 2002. ISBN 0-9543144-5-1	£25/\$40/€45
50.	<b>“BUMPS ON THE ROAD TO BASEL: an anthology of views on Basel 2.”</b> Edited by Andrew Hilton. January 2002. ISBN 0-9543144-5-0	£25/\$40/€45
49.	<b>“THE SHORT-TERM PRICE EFFECTS OF POPULAR SHARE RECOMMENDATIONS.”</b> By Bill McCabe. September 2001. ISBN 0-9543144-4-9	£25/\$40
48.	<b>“WAKING UP TO THE FSA: how the City views its new regulator.”</b> By David Lascelles. May 2001. ISBN 0-9543144-4-8	£25/\$40
47.	<b>“BRIDGING THE EQUITY GAP: a new proposal for virtual local equity markets.”</b> By Tim Mocroft. January 2001. ISBN 0-9543144-4-7	£25/\$40

46.	<b>“iX: better or just bigger?”</b> By Andrew Hilton and David Lascelles. August 2000. ISBN 0-9543144-4-6	£25/\$40
45.	<b>“BANKING BANANA SKINS 2000: the CSFI’s latest survey of what UK bankers feel are the biggest challenges facing them.”</b> By David Lascelles. June 2000. ISBN 0-9543144-4-5	£25/\$40
44.	<b>“INTERNET BANKING: a fragile flower.”</b> By Andrew Hilton. April 2000. ISBN 0-9543144-4-4	£25/\$40
43.	<b>“REINVENTING THE COMMONWEALTH DEVELOPMENT CORPORATION UNDER PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP.”</b> By Sir Michael McWilliam. March 2000. ISBN 0-9543144-4-3	£25/\$40
42.	<b>“IN OR OUT: maximising the benefits/minimising the costs of (temporary or permanent) non-membership of EMU.”</b> Various. November 1999. ISBN 0-9543144-4-2	£25/\$40
41.	<b>“EUROPE’S NEW BANKS: the non-banks phenomenon.”</b> By David Lascelles. November 1999. ISBN 0-9543144-4-1	£25/\$40
40.	<b>“A MARKET COMPARABLE APPROACH TO THE PRICING OF CREDIT DEFAULT SWAPS.”</b> By Tim Townend. October 1999. ISBN 0-9543144-4-0	£25/\$40
39.	<b>“QUANT AND MAMMON: meeting the City’s requirements for post-graduate research and skills in financial engineering.”</b> By David Lascelles. April 1999. ISBN 0-9543144-3-9	£25/\$40
38.	<b>“PSYCHOLOGY AND THE CITY: applications to trading, dealing and investment analysis.”</b> By Denis Hilton. April 1999. ISBN 0-9543144-3-8	£25/\$40
37.	<b>“LE PRIX DE L’EUROPE: competition between London, Paris and Frankfurt.”</b> By David Lascelles. February 1999. ISBN 0-9543144-3-7	£25/\$40
36.	<b>“THE INTERNET IN TEN YEARS’ TIME: a CSFI survey.”</b> Various. November 1998. ISBN 0-9543144-3-6	£25/\$40
35.	<b>“CYBERCRIME: tracing the evidence.”</b> By Rosamund McDougall. September 1998. ISBN 0-9543144-3-5	£6/\$10
34.	<b>“THE ROLE OF MACRO-ECONOMIC POLICY IN STOCK RETURN PREDICTABILITY.”</b> By Nandita Manrakhan. August 1998. ISBN 0-9543144-3-4	£25/\$40
33.	<b>“MUTUALITY FOR THE 21ST CENTURY.”</b> By Rosalind Gilmore. July 1998. ISBN 0-9543144-3-3	£25/\$40
32.	<b>“BANKING BANANA SKINS”</b> The fifth annual survey of possible shock to the system. By David Lascelles. July 1998. ISBN 0-9543144-3-2	£25/\$40
31.	<b>“EMERALD CITY BANK: banking in 2010.”</b> Various. March 1998. ISBN 0-9543144-3-1	£25/\$40
30.	<b>“CREDIT WHERE CREDIT IS DUE: bringing microfinance into mainstream.”</b> By Peter Montagnon. February 1998. ISBN 0-9543144-3-0	£25/\$40
29.	<b>“THE FALL OF MULHOUSE BRAND.”</b> By David Shirreff. December 1997. ISBN 0-9543144-2-9	£30/\$50
28.	<b>“CALL IN THE RED BRACES BRIGADE: the case for electricity derivatives.”</b> Ronan Parker and Anthony White. November 1997. ISBN 0-9543144-2-8	£25/\$40
27.	<b>“FOREIGN CURRENCY EXOTIC OPTIONS.”</b> A trading simulator for innovative dealers in foreign currency (with disc). By Stavros Pavlou. October 1997. ISBN 0-9543144-2-7	£25/\$40
26.	<b>“BANKING BANANA SKINS:1997.”</b> The latest survey showing how bankers might slip up over the next two to three years. By David Lascelles. April 1997. ISBN 0-9543144-2-6	£25/\$40
25.	<b>“THE CRASH OF 2003: an EMU fairy tale.”</b> By David Lascelles. December 1996. ISBN 0-9543144-2-5	£25/\$40
24.	<b>“CENTRAL BANK INTERVENTION: a new approach.”</b> New techniques for managing exchange rates. By Neil Record. November 1996. ISBN 0-9543144-2-4	£25/\$40
23.	<b>“PEAK PRACTICE: how to reform the UK’s regulatory system.”</b> By Michael Taylor. October 1996. ISBN 0-9543144-2-3	£25/\$40
22.	<b>“WELFARE:A RADICAL RETHINK: the Personal Welfare Plan.”</b> Andrew Dobson. May 1996. ISBN 0-9543144-2-2	£25/\$40
21.	<b>“BANKING BANANA SKINS III”</b> By David Lascelles. March 1996. ISBN 0-9543144-2-1	£25/\$40
20.	<b>“TWIN PEAKS: a regulatory structure for the new century.”</b> Michael Taylor. December 1995. ISBN 0-9543144-2-0	£25/\$40
19.	<b>“OPTIONS AND CURRENCY INTERVENTION.”</b> A radical proposal on the use of currency option strategies for central banks. Charles Taylor. October 1995. ISBN 0-9543144-1-9	£20/\$35



# Sponsorship

The CSFI receives general support from many public and private institutions, and that support takes different forms. The Centre currently receives financial support from; *inter alia*:

Ruffer	ICMA
Citigroup	JP Morgan
Ernst & Young	PwC
Fitch Ratings	
Aberdeen Asset Management	KPMG
ABI	LCH.Clearnet
ACCA	Lloyds Banking Group
Accenture	Logica
Arbuthnot	Man Group plc
Aviva	Morgan Stanley
Bank of England	Nomura Institute
Chartered Insurance Institute	PA Consulting
City of London	Prudential plc
Deloitte	Royal Bank of Scotland
Eversheds	Santander
Fidelity International	The Law Debenture Corporation
Finance & Leasing Association	Thomson Reuters
FOA	TPG Design
FRC	UK Payments (APACS)
FSA	Z/Yen
Gatehouse Bank	Zurich
HSBC	
Jersey Finance	
Absolute Strategy	LandesBank Berlin
ACT	Lansons Communications
AFME	LEBA and WMBA
Alpheus Solutions	Lending Standards Board
Bank of Italy	Lombard Street Research
BCM Strategy	MacDougall Auctions
Brigade Electronics	Miller Insurance Services
BVCA	NM Rothschild
Chown Dewhurst	Record Currency Management
CISI	RegulEyes
FairBanking Foundation	Risk Reward
Greentarget	SWIFT
HM Treasury	Taiwan FSC
Hume Brophy	The Share Centre
Intrinsic Value Investors	THFC
Investment Management Association	WDX Organisation

The CSFI also received support in kind from, *inter alia*:

- Clifford Chance
- Edwin Coe
- *Financial Times*
- ifs School of Finance
- Linklaters LLP
- Hogan Lovells
- Macquarie Group
- NERC
- NESTA
- Promontory
- Standard Chartered
- Taylor Wessing
- GISE AG

The Centre has received special purpose funding from:

- CGAP and Citi (for *Microfinance Banana Skins*) and;
- PwC (for *Banking Banana Skins* and *Insurance Banana Skins*).

In addition, it has set up the following fellowship programmes:

- the DTCC/CSFI fellowship in Post-Trade Architecture;
- the VISA/CSFI fellowship in Identity in Financial Services; and
- the DFID/Citi/CSFI fellowship in Development.