



GROUPE CONSULTATIF D'ASSISTANCE AUX PLUS PAUVRES
[PROGRAMME DE MICROFINANCE]

Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance Guide pratique

Charles Waterfield
Nick Ramsing

Série « Outil technique » n° 1
Février 1998

Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance – *Guide pratique*

Février 1998, CGAP/World Bank, Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres

Traduit en français par les services de traduction de la Banque mondiale.

Imprimé par les Impressions Dumas à Saint-Étienne (France), août 1999

ISBN : 2-86844-103-3

Diffusé par :

GRET (Groupe de recherche et d'échanges technologiques)

211-213 rue La Fayette

75010 Paris, France

Tél. : 33 (0)1 40 05 61 61

Fax : 33 (0)1 40 05 61 10

Courriel : gret@gret.org

Pôle microfinancement Gret-Cirad : <http://www.cirad.fr/mcredit/present.html>

Table des matières

Structure du guide pratique	ix
Avant-propos	xi
Préface	xiii
Remerciements	xv
Chapitre 1 Introduction	1
1.1 Pourquoi l'information est-elle aussi importante ?	1
1.2 Qu'est-ce qu'un système d'information de gestion ?	3
1.3 Comment les différentes parties du système d'information de gestion sont-elles liées ?	4
1.4 L'utilisation d'un système d'information de gestion doit-elle être nécessairement aussi frustrante ?	6
1.5 Que penser des systèmes manuels ou des tableurs ?	8
1.6 Puis-je trouver des logiciels standards de systèmes d'information de gestion qui répondent à mes besoins ?	10
Chapitre 2 Le système de comptabilité	15
2.1 Les systèmes de comptabilité	15
2.2 Comptabilité de caisse et comptabilité d'engagement	16
2.3 Comptabilité par origine des fonds	17
2.4 Le plan comptable	19
2.4.1 La structure du plan comptable	20
2.4.2 Exemple de plan comptable	22
2.4.3 Le système de comptabilité français	25
2.5 États financiers	25
Chapitre 3 Établissement de rapports	27
3.1 Définition des besoins d'information	27
3.2 Éléments fondamentaux de la conception des rapports	29
3.2.1 Contenu des rapports	29
3.2.2 Catégories et niveaux de détail des informations	29
3.2.3 Fréquence et rapidité de la production des rapports	33
3.2.4 Identification de l'information	33
3.2.5 Analyse de tendance	33
3.2.6 Période couverte	34
3.2.7 Exploitabilité	34
3.2.8 Modèles de rapports	34
3.2.9 Analyse graphique	36
3.3 Modèle conceptuel des rapports	38
3.3.1 Rapports destinés aux clients	40
3.3.2 Rapports destinés au personnel de terrain	40
3.3.3 Rapports destinés aux directeurs d'agence et aux directeurs régionaux	41

3.3.4	Rapports destinés au personnel de direction au siège social	42
3.3.5	Rapports destinés au conseil d'administration	43
3.3.6	Rapports destinés aux bailleurs de fonds et aux actionnaires	43
3.3.7	Rapports destinés aux autorités de contrôle	43
Chapitre 4 Suivi des résultats au moyen d'indicateurs		45
4.1	Interprétation des indicateurs	47
4.1.1	Comprendre la composition des indicateurs	48
4.1.2	Analyse de tendances	48
4.1.3	Comparaison des résultats d'institutions différentes	49
4.2	Indicateurs de la qualité du portefeuille de crédits	50
4.2.1	Les difficultés associées au suivi de la qualité du portefeuille	51
4.2.2	Portefeuille classé à risque	53
4.2.3	Taux de provision pour créances douteuses et taux d'abandon de créances	54
4.2.4	Taux de rééchelonnement des prêts	56
4.3	Indicateurs de rentabilité	56
4.3.1	Rendements retraités de l'actif et des fonds propres	56
4.3.2	Rendements de l'actif et des fonds propres	58
4.3.3	Viabilité financière	58
4.4	Indicateurs de solvabilité financière	59
4.4.1	Multiplicateur des fonds propres	59
4.4.2	Indicateurs de risque d'illiquidité	59
4.4.3	Indicateurs du risque de taux	61
4.4.4	Indicateurs du risque de change	62
4.4.5	Un indicateur de risque d'inflation – le taux d'intérêt réel effectif	63
4.5	Indicateurs de croissance	63
4.6	Indicateurs d'impact	64
4.6.1	Clientèle touchée	64
4.6.2	Épargnants touchés	65
4.6.3	Emprunteurs touchés	65
4.7	Indicateurs de productivité	66
4.7.1	Indicateurs de productivité opérationnelle	67
4.7.2	Indicateurs de productivité financière	67
4.7.3	Indicateurs d'efficacité	69
Chapitre 5 Élaboration et mise en place d'un système d'information de gestion		73
5.1	Phase 1 : Conceptualisation	74
5.1.1	Étape 1 : Constitution d'un groupe de travail	74
5.1.2	Étape 2 : Définition des besoins	75
5.1.3	Étape 3 : Détermination de ce qui est faisable	78
5.1.4	Étape 4 : Évaluation des différentes possibilités	82
5.1.5	Étape 5 : Préparation du rapport d'évaluation des besoins	86
5.2	Phase 2 : Évaluation détaillée et conception du système	88
5.2.1	Étape 1 : Évaluation détaillée des logiciels	88

5.2.2	Étape 2 : Mise au point de la structure du système	98
5.2.3	Étape 3 : Mise au point du plan du système d'information de gestion	99
5.3	Phase 3 : Programmation et installation du système	99
5.3.1	Étape 1 : Développement du logiciel	99
5.3.2	Étape 2 : Installation du matériel	100
5.3.3	Étape 3 : Préparation et révision des documents de référence	100
5.3.4	Étape 4 : Configuration du système	100
5.3.5	Étape 5 : Mise à l'essai	101
5.3.6	Étape 6 : Transfert des données	101
5.3.7	Étape 7 : Formation	103
5.3.8	Étape 8 : Utilisation des deux systèmes en parallèle	103
5.4	Phase 4 : Maintenance du système et examen du système d'information de gestion	104

Annexes

1	Présentation générale des logiciels et des technologies des systèmes d'information de gestion	107
2	Le plan comptable	125
3	Études portant sur les indicateurs financiers et la gestion financière	135
4	Logiciels de systèmes d'information de gestion commercialisés sur une base internationale	139

Section modèles de rapport

	Table des matières	3
	Catégorie A : Rapports sur l'épargne	4
	A1 : Mouvements du compte d'épargne	5
	A2 : Rapport de guichet sur l'épargne	6
	A3 : Comptes d'épargne actifs par agence et par produit	8
	A4 : Comptes d'épargne inactifs par agence et par produit	9
	A5 : Dépôts à terme arrivant à échéance	10
	A6 : Rapport sur la concentration de l'épargne	11
	Catégorie B : Rapports sur l'activité de crédit	12
	B1 : Échéancier des remboursements de crédits	13
	B2 : Mouvements du compte de crédit	14
	B3 : Situation globale du client	16
	B4 : Rapport sur les membres du groupe	17
	B5 : Rapport de guichet sur les crédits	18
	B6 : Prêts actifs par agent de crédit	18
	B7 : Clients en attente par agent de crédit	20
	B8 : Rapport sur les versements journaliers par agent de crédit	21
	B9 : Concentration du portefeuille	22
	Catégorie C : Rapports sur la qualité du portefeuille	23
	C1 : Balance âgée développée du portefeuille à risque par agence	24
	C2 : Crédits en retard par agent de crédit	26
	C3 : Crédits en retard par agence et par produit	26
	C4 : État récapitulatif du portefeuille à risque par agent de crédit	28

C5 : État récapitulatif du portefeuille à risque par agence et par produit	29
C6 : Historique développé des crédits en retard par agence	30
C7 : Rapport sur les abandons de créances et les montants recouverts	32
C8 : Balance âgée des crédits et calcul des provisions	33
C9 : Rapport sur l'intéressement du personnel	34
Catégorie D : Rapports de compte de résultat	35
D1 : Compte de résultat simplifié	36
D2 : Compte de résultat développé	38
D3 : Compte de résultat par agence et par région	40
D4 : Compte de résultat par programme	41
D5 : Compte de résultat simplifié, résultats et prévisions	42
D6 : Compte de résultat développé, résultats et prévisions	44
D7 : Compte de résultat retraité	45
Catégorie E : Rapports de bilan	49
E1 : Bilan simplifié	50
E2 : Bilan développé	52
E3 : Bilan par programme	54
E4 : Tableau d'adéquation des fonds propres	56
Catégorie F : Tableaux sur les flux de trésorerie	57
F1 : Tableau de flux de trésorerie	58
F2 : Projections des flux de trésorerie	59
F3 : Rapport sur les impasses de taux	62
Catégorie G : États récapitulatifs	63

Encadrés

Encadré 1.1 Problèmes posés par l'intégration de systèmes manuels et informatiques : le cas de BRAC	9
Encadré 1.2 La maîtrise des résultats grâce aux systèmes d'information de gestion : l'exemple de SHARE	11
Encadré 2.1 Dispositions novatrices prises avec les bailleurs de fonds	18
Encadré 3.1 Amélioration de la présentation des rapports du système d'information de gestion de la Workers Bank of Jamaica	30
Encadré 3.2 Adaptation de l'information à ses utilisations	31
Encadré 3.3 Principes à respecter pour concevoir de bons rapports	34
Encadré 3.4 Jeu minimum de rapports pour une petite institution de microfinance dont la seule opération consiste à effectuer des prêts	39
Encadré 3.5 Rapports destinés à la clientèle	40
Encadré 3.6 Rapports destinés au personnel de terrain	41
Encadré 3.7 Rapports destinés aux directeurs d'agence et aux directeurs régionaux	42
Encadré 3.8 Rapports destinés au personnel de direction au siège social	42
Encadré 3.9 Rapports destinés au conseil d'administration	43
Encadré 3.10 Rapports destinés aux bailleurs de fonds et aux actionnaires	43
Encadré 4.1 Suivi de la qualité du portefeuille chez BRAC	52

Encadré 5.1 Types de documents à réunir	76
Encadré 5.2 Même les bons systèmes doivent un jour être remplacés : l'exemple de l'ADEMI	79
Encadré 5.3 L'évaluation rigoureuse des besoins conditionne le succès d'un système d'information de gestion : le cas de PRODEM	86
Encadré 5.4 Sous-traitance de l'élaboration d'un système personnalisé à une société de services et d'ingénierie informatique : le cas de COMPARTAMOS	87
Encadré A1.1 Stratégie d'informatisation suivie par la FECECAM	108
Encadré A1.2 Recommandations concernant le choix d'un logiciel de base de données	110
Section modèles de rapport, encadré 1 État récapitulatif des résultats d'exploitation d'ESSOR	65
Figures	
Figure 1.1 Entrées et sorties d'un système d'information de gestion	4
Figure 1.2 Éléments d'un système d'information de gestion	5
Figure 2.1 Un système manuel de comptabilité typique	16
Figure encadrée 3.1 Caractéristiques des données et des informations aux différents niveaux d'utilisation	32
Figure 3.1 Modèle de rapport ponctuel à groupements simples	35
Figure 3.2 Modèle de rapport ponctuel à groupements multiples	36
Figure 3.3 Modèle de rapport de tendance	36
Figure 3.4 Diagramme à aires	37
Figure 3.5 Diagramme de comparaison des tendances	38
Figure 3.6 Rapports par catégorie d'utilisateurs	40
Figure 4.1 Analyse des provisions pour créances douteuses	55
Figure A1.1 Comment une base de données stocke les informations	112
Figure A1.2 Relations entre les tables de la base de données présentées à titre d'exemple	113
Figure A1.3 Tables de la base de données présentées à titre d'exemple	114
Section modèles de rapport, figure 1 Retraitement du coût bonifié des ressources	45
Section modèles de rapport, figure 2 Retraitement de la valeur des capitaux propres au coût de l'inflation	46
Section modèles de rapport, figure 3 Retraitement pour les subventions en nature	46
Section modèles de rapport, figure 4 Modèle de section regroupant les indicateurs d'activité	63
Section modèles de rapport, figure 5 Modèle de section regroupant les indicateurs financiers et de gestion	64
Tableaux	
Tableau 2.1 Extrait du plan comptable d'ESSOR	18
Tableau 2.2 Exemple de structure de plan comptable	20
Tableau 2.3 Exemple de plan comptable	22

Tableau 4.1 Indicateurs financiers et de gestion proposés	46
Tableau 4.2 Relation du rendement des fonds propres avec quatre autres indicateurs couramment utilisés	57
Tableau 5.1 Comparaison des options	83
Tableau A2.1 Plan comptable inspiré de celui de la BCEAO (Banque Centrale des États d'Afrique de l'Ouest) à destination des systèmes financiers décentralisés	132

Structure du guide pratique

L'élaboration d'un système d'information de gestion est une entreprise complexe qui soulève tout un ensemble de problèmes. La longueur du guide pratique et l'ordre dans lequel les informations sont présentées sont liés à cette complexité.

Le chapitre 1 fournit un bref exposé des grandes questions touchant à l'information. Le chapitre 2 décrit le système comptable d'une institution de microfinance : la plupart des données suivies par un système d'information étant de nature financière, les procédures comptables, et notamment le plan comptable, revêtent une importance cruciale pour le bon fonctionnement du système d'information de gestion. Ces aspects sont traités en début d'ouvrage, car une grande partie des informations présentées par la suite nécessite une bonne compréhension des principes comptables.

Le chapitre 3 fournit des indications sur la manière de concevoir des rapports utiles à la prise de décision, et est complété par une section présentant des modèles de rapports parmi les plus importants pour le suivi des performances. Les rapports incorporant des informations présentées sur la base de définitions précises, le chapitre 4 est consacré à l'analyse des indicateurs et à leurs définitions.

Le dernier chapitre décrit la marche à suivre pour élaborer et mettre en œuvre un système d'information, ce qui met le lecteur en situation d'exploiter les informations des chapitres précédents.

Le guide pratique comporte également plusieurs annexes. L'annexe 1, qui s'adresse principalement aux dirigeants d'institutions de microfinance, donne des informations techniques sur les logiciels de systèmes d'information et les technologies informatiques. L'annexe 2 décrit les comptes d'un plan comptable simple, en insistant plus particulièrement sur ceux qui sont spécifiques aux institutions de microfinance. L'annexe 3 passe en revue certains ouvrages qui seront utiles aux institutions se dotant d'un système d'information ; et, pour finir, l'annexe 4 présente certaines informations sur des logiciels de systèmes d'information de gestion internationaux.

Avant-propos

Dans le monde entier, la grande majorité des pauvres se voit refuser l'accès aux services bancaires institutionnels parce qu'il semble trop risqué ou trop coûteux d'effectuer des opérations avec de très « petits » clients en utilisant les techniques habituelles. Toutefois, de nouvelles méthodes de microfinance ont été élaborées au cours des vingt dernières années, qui réduisent le risque et le coût des opérations de prêt aux entrepreneurs et aux ménages pauvres.

Il existe maintenant des milliers de nouvelles institutions de microfinance de par le monde. Nombre d'entre elles sont de taille restreinte et n'ont que quelques centaines de clients. D'autres, de plus en plus nombreuses, ont pu étendre la portée de leurs opérations pour offrir leurs services à des milliers, voire des millions de clients pauvres. Certaines d'entre elles réussissent également à opérer sur une base rentable, et peuvent ainsi échapper aux contraintes imposées par les rares ressources émanant des bailleurs de fonds ou de l'État, et financer une forte expansion au moyen des capitaux qu'elles se procurent aux conditions du marché. La plupart des institutions de microfinance sont toutefois des organisations à but non lucratif qui poursuivent des activités financières dans le but de servir la société. Qu'elles disposent au départ rarement d'une connaissance approfondie des questions financières et que leur système d'information soit rudimentaire n'est dès lors guère surprenant. Toutefois, lorsque le nombre de leurs clients atteint plusieurs milliers, elles ressentent généralement le besoin d'améliorer leur système d'information de gestion. Les dirigeants d'institutions en pleine expansion perdent peu à peu le contact avec les opérations sur le terrain, et réalisent qu'ils ne peuvent gérer correctement leur portefeuille et leurs opérations financières sans une meilleure information.

Ainsi donc, de nombreuses institutions de microfinance sont nettement incitées à améliorer leur système d'information de gestion. Mais l'art est difficile ! Bien que les logiciels commercialisés de sources diverses ne manquent pas, les programmes standards conçus pour la microfinance sont rarement une solution idéale, ne serait-ce que parce qu'il n'est pas facile d'obtenir un appui technique sur place. La plupart des institutions de microfinance en viennent donc à élaborer une grande partie de leur système d'information de gestion pour qu'il réponde réellement à leurs besoins ; presque toutes celles qui l'ont fait avouent que la démarche demande beaucoup plus de temps, d'argent et d'attention de la part de leurs dirigeants que prévu.

Nous espérons que cet ouvrage facilitera la tâche des institutions désireuses de se doter d'un système d'information de gestion adapté à leurs opérations de microfinance. Le guide pratique n'est pas simple, parce que le sujet traité ne l'est pas. Quelques explications s'imposent ici, pour éviter que certains lecteurs ne soient découragés par son épaisseur et son niveau de détail.

Le jeu de rapports présentés dans le cadre de ce guide pratique est conçu pour une institution de microfinance de bonne taille, qui compte des milliers de clients

et envisage de se lancer dans une phase d'expansion soutenue. Il ne faudrait surtout pas que les institutions, et les entités qui les financent, voient là les « meilleures pratiques » universellement applicables : le système d'information de gestion généralisable à toute institution de microfinance, quelle que soit sa taille, n'existe pas. Il faut, en fait, considérer les éléments d'information décrits dans le présent guide pratique comme une liste de contrôle que chaque institution devra analyser pour décider de ceux qui sont pertinents dans son cas.

Les institutions qui sont suffisamment importantes pour être agréées par les autorités financières de leur pays peuvent avoir besoin de systèmes plus développés que celui présenté ici, pour satisfaire aux réglementations nationales. D'autres, plus petites ou dont les perspectives de croissance sont plus limitées, choisiront une approche plus simple, car, dans leur situation, il ne serait guère justifié de consacrer le temps et l'argent nécessaire à la mise en place d'un système aussi complexe que celui qui est décrit ici. Elles pourront néanmoins juger intéressant d'analyser la manière dont sont conçus les systèmes d'information et certains des modèles de rapport présentés dans le guide pratique.

Quelle que soit sa taille, l'institution de microfinance devra, pour décider judicieusement de la conception du système d'information de gestion, se fonder sur une étude systématique des besoins d'information de toutes les parties prenantes, de ses clients à son directeur. Et, quelle que soit sa taille, son équipe de direction s'apercevra probablement à un moment donné qu'il lui faudra investir plus de temps et d'argent qu'elle n'y comptait pour se doter d'un système d'information de gestion qui réponde à ses besoins.

Ce guide pratique étant le premier de ce type, les observations tirées de son application révéleront certainement des domaines dans lesquels des améliorations devront être apportées. Nous attendons avec impatience les commentaires des directeurs des institutions de microfinance qui utiliseront ce guide pratique. Nous savons à quel point ils sont occupés et qu'il leur sera peut-être difficile de trouver le temps de nous expliquer ce qu'ils ont tiré de cette expérience ; mais nous savons aussi que, comme nous, ils sont convaincus de l'importance considérable que revêt la microfinance sur le plan humain et espérons qu'ils voudront bien contribuer à l'amélioration de cet outil aux fins de la préparation de versions ultérieures.

Nous vous saurions gré de faire parvenir vos commentaires ou suggestions par courrier électronique à Jennifer Isern (jiser@worldbank.org) ou Richard Rosenberg (rosenberg@worldbank.org), ou de vous mettre en contact avec eux par l'intermédiaire du bureau du Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP, téléphone : +1-202-473-9594 ; fax : +1-202-522-3744 ; adresse : Room Q 4-023, World Bank, 1818 H Street NW, Washington, D.C. 20433, États-Unis).

Ce guide pratique est le premier d'une série d'ouvrages techniques du CGAP. Les ouvrages qui suivront seront consacrés aux directives pour les audits, à la planification stratégique, et aux projections financières.

Ira Lieberman, janvier 1998

Directeur exécutif

CGAP, Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres

Préface

Le système d'information de gestion est l'une des clés les plus importantes mais les moins bien comprises du succès d'une institution de microfinance. Bien que cet aspect des opérations commence à susciter un certain intérêt, les études qui lui sont consacrées restent peu nombreuses. Le présent guide pratique vise donc à :

- souligner l'importance que revêt un système d'information de gestion pour une institution de microfinance performante ;
- fournir aux équipes de direction et au personnel chargé des systèmes d'information des directives de base pour le choix, l'élaboration ou le perfectionnement d'un système d'information de gestion ;
- contribuer à la mise au point de définitions et de termes couramment employés dans le domaine de la microfinance ;
- fournir des indications sur les ratios déterminants et les rapports utiles pour assurer le suivi des résultats d'une institution ;
- combler une lacune au niveau des publications consacrées à la microfinance, tout en complétant les travaux antérieurement consacrés aux ratios financiers, à la gestion des portefeuilles et aux directives en matière de système d'information de gestion.

Élaborer un système d'information de gestion est une opération complexe qui peut être abordée à des niveaux très divers. Bien que le guide pratique fournisse de nombreuses informations générales, il traite essentiellement des systèmes d'information de gestion dont ont besoin les institutions de microfinance de taille moyenne à grande, qui cherchent à développer leurs opérations. Il vise essentiellement les équipes de direction et le personnel de ces institutions.

Plus précisément, le guide pratique cible les deux groupes les plus directement intéressés par un système d'information de gestion, à savoir les utilisateurs des informations et les développeurs de systèmes. L'un des problèmes fondamentaux auxquels se heurtent les efforts de mise en place de systèmes d'information de gestion efficaces tient au manque de communication entre ces deux groupes. Le guide pratique s'efforce d'y remédier en aidant les utilisateurs à définir les informations dont ils ont besoin et en « expliquant » à chaque groupe le cadre dans lequel l'autre évolue. Il présente des concepts et des expressions, décrit les besoins des responsables, et expose les limites des systèmes d'information de gestion. Certaines parties du guide pratique ont donc été rédigées dans l'optique des directeurs, d'autres dans celle des développeurs de systèmes et d'autres encore dans l'optique des deux groupes à la fois.

Remerciements

La préparation de ce guide pratique a été financée par le Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP), et sa réalisation est due à Deloitte Touche Tohmatsu International en collaboration avec MEDA Trade & Consulting et Shorebank Advisory Services. L'équipe chargée du projet se composait de Ravi Ruparel, Irv Bisnov et Christel Morley (Deloitte Touche Tohmatsu International), de Calvin Miller, Chuck Waterfield et Nick Ramsing (MEDA Trade & Consulting), et de Janney Carpenter et Lynn Pikholtz (Shorebank Advisory Services).

Les principaux auteurs du guide pratique sont Chuck Waterfield et Nick Ramsing ; la traduction a été réalisée par les services de traduction de la Banque mondiale ; la relecture a été assurée par Christine Poursat, Anne-Claude Creusot et Karin Barlet (pour GRET-CIRAD), et par Nathalie d'Ambrosio-Vitale et Tiphaine Crenn (CGAP). Jennifer Isern et Richard Rosenberg (CGAP) ont coordonné l'élaboration de la version anglaise de cet ouvrage. La mise en page et le suivi de fabrication ont été assurés par Hélène Gay (GRET).

Les équipes de direction et le personnel de plusieurs institutions de microfinance, dont PRODEM (Bolivie), FIE (Bolivie), FINCA (Ouganda), BRAC (Bangladesh) et Buro Tangail (Bangladesh), ont apporté leur concours à cette réalisation. Nous tenons aussi à remercier tout particulièrement la Women's World Banking qui a fourni à l'équipe tous les documents et analyses préparés dans le cadre d'une étude antérieure des systèmes d'information de gestion, ACCION qui a présenté le système d'examen CAMEL, ainsi que Robert Peck Christen, Tony Sheldon, Peter Marion et Bill Tucker qui ont apporté de précieux conseils et ont permis d'utiliser les résultats de leurs travaux antérieurs.

Le CGAP tient également à remercier de leurs précieux commentaires les experts qui ont évalué le guide pratique, notamment : S. N. Kairy, BRAC ; Fermin Vivanco et Cesar Lopez, ACCION ; Elizabeth Rhyne, USAID (Agence des États-Unis pour le développement international) ; Mark Flaming et Miguel Taborga, Banque interaméricaine de développement ; Claus-Peter Zeitinger et Per Noll, IPC Consult ; Graham Perrett ; Tony Sheldon, Women's World Banking ; Bob Christen ; Lawrence Yanovitch, Lee Arnette, et Peter Marion, FINCA ; Hugh Scott, Department for International Development, Royaume-Uni ; M. Mosharrof Hossain, Buro Tangail ; Damian von Stauffenberg et Shari Berenbach, Private Sector Initiatives Foundation ; Jean-Hubert Gallouet, Horus ; Claire Wavamunno, Bank of Uganda ; Eduardo Bazoberry, PRODEM ; Enrique Soruco, FIE ; Iftekhar Hossain, Acnabin & Co. ; Jacqueline Bass et Pierre Laroque, Desjardins International.

