

Contribuer à améliorer l'efficacité de l'aide

POURQUOI LES BAILLEURS DOIVENT COMPRENDRE LE DEVELOPPEMENT DES PRODUITS

Les pauvres ont besoin d'avoir accès à une gamme étendue de services financiers. Ces services financiers leur sont nécessaires pour tirer parti d'opportunités économiques, améliorer leur habitat et faire face à des dépenses saisonnières telles que frais de scolarité et festivités. Ils ont également besoin de ces services financiers lors d'événements familiaux normaux (mariages, funérailles) et lors de situations de crise (maladie d'un des gagne-pains de la famille, village assailli par la mousson). La plupart des institutions de microfinance (IMF) n'offrent à l'heure actuelle qu'une gamme limitée de services financiers, axés sur le microcrédit. Bien qu'il ne soit pas conseillé aux bailleurs de fonds de prendre une part active à l'élaboration de nouveaux produits, il leur incombe de prendre conscience de l'importance de cette question afin de pouvoir cibler et donner leur appui aux institutions financières qui sont orientées vers les besoins de leur clientèle. Les bailleurs de fonds sont également à même de diffuser les informations relatives aux services financiers novateurs destinés aux pauvres.

Quels sont les types de services financiers déjà utilisés par les pauvres?

Les pauvres utilisent une gamme étendue de services financiers, et ce depuis des siècles. Ils font appel à des systèmes informels tels que réseaux à implantation familiale ou de quartier, prêteurs sur gage, associations rotatives d'épargne et de crédit (tontines), mutuelles d'assurance, omniprésents dans presque tous les pays en développement. Sous la forme de bétail ou d'or, des actifs font fonction d'épargne que les pauvres peuvent "récupérer" en cas de besoin ou d'opportunité. Les sommes en liquide enterrées au fond du jardin ou dissimulées sous un matelas gardent leur popularité, tandis que les petits fermiers peuvent se fournir à crédit auprès de leurs fournisseurs ou de marchands. Les pauvres peuvent également s'adresser à des institutions formelles comme les organisations mutuelles financières, les banques postales et les institutions de microfinance.

Quelles sont les limites des services financiers offerts aux pauvres à l'heure actuelle?

Les prêteurs sur gage facturent des taux d'intérêt exorbitants. Il est nettement plus coûteux d'acheter à crédit qu'au comptant. Les tontines régissent strictement les intervalles et les montants des dépôts et des prêts. Un "actif" détenu sous la forme de bétail, une vache par exemple, n'est pas un bien divisible dont la vente permettrait de faire face à un besoin de liquidités d'un montant peu élevé, sans parler du risque de maladie et de mort de l'animal. Les institutions financières en existence, notamment les IMF prestataires de microcrédit, n'offrent qu'un éventail restreint de produits financiers, de conception relativement rigide et ne correspondant pas forcément aux besoins des pauvres. Les enquêtes de satisfaction effectuées auprès de la clientèle d'IMF, tout comme les études de marché sur les besoins des pauvres, suggèrent que ceux-ci jugent le nombre de services financiers insuffisant et qu'ils en déplorent le manque de souplesse. Ils aimeraient disposer d'une gamme de services flexibles: prêts individuels, services d'épargne, virements de fonds et assurance.

Pourquoi l'élaboration de nouveaux produits est-elle importante pour les bailleurs de fonds?

Historiquement, par "microfinance" on entend des crédits de fonds de roulement pour les micro-entreprises. Sur chaque continent, les principaux praticiens ont mis au point des méthodologies de crédit efficaces: prêts de solidarité, crédits de groupe façon Grameen, banques villageoises et prêts individuels sont les plus connues. Un grand nombre de projets financés par des bailleurs de fonds ont essayé de copier ces méthodologies avec plus ou moins de succès. Ces projets n'ont toutefois pas réussi à répondre aux besoins financiers des centaines de millions de clients qui n'ont toujours pas accès à des services financiers appropriés, qu'ils aient ou non une entreprise performante.

Ayant pris conscience qu'un grand nombre d'IMF ne satisfont pas à la demande élargie de services financiers, et font face à des taux de rétention de leur clientèle faibles ainsi qu'à une concurrence grandissante dans certains marchés, les bailleurs de fonds et les praticiens s'efforcent dorénavant de mettre au point de **nouveaux produits** qui répondent à la demande de leurs clients plutôt que de l'offre.

Que devraient savoir les bailleurs de fonds au sujet du développement de nouveaux produits?

- **Tout d'abord que cette responsabilité ne leur incombe pas.** Au lieu d'imposer comment et où fournir les produits, les bailleurs devraient laisser ce soin aux opérateurs d'institutions financières. Ces praticiens sont mieux placés pour comprendre leur clientèle, les marchés qu'ils desservent et les capacités institutionnelles de leurs organisations. Leur enthousiasme à l'égard de nouveaux produits ne devrait pas inciter les bailleurs de fonds à faire pression sur les institutions financières pour qu'elles adoptent de nouveaux produits ou pénètrent de nouveaux territoires avant d'y être prêtes.

- **La mise au point ou l'introduction de nouveaux produits demandent temps et réflexion.** Les institutions devraient adopter, pour le développement de nouveaux produits, un processus systématique, comprenant analyse de capacité institutionnelle, études de marché axées sur les besoins de la clientèle, études réalistes de coût et de tarification, tests-pilotes et introduction systématique et par étapes.
- **Il est inutile de réinventer la roue.** Il est souvent moins coûteux et plus rapide de repenser et d'améliorer un produit existant ou un produit mis au point par une autre organisation que d'entreprendre le développement de nouveaux produits.
- **Il est important de vérifier que le prestataire financier dispose de la capacité institutionnelle et de la volonté nécessaires avant d'entreprendre le développement de nouveaux produits.** Une institution ne devrait se lancer dans le développement de nouveaux produits que si elle peut compter sur le soutien véritable de sa direction, allouer le personnel et les systèmes nécessaires à la mise au point et à la gestion du nouveau produit et assurer la formation du personnel touché. Un grand nombre d'IMF ont subi des revers sérieux en raison du lancement de nouveaux services insuffisamment étudiés et encadrés. Ceci est particulièrement vrai pour les prêteurs dont l'activité est axée sur les groupes et qui décident de rajouter des programmes de prêt individuel avant d'avoir mis en place une équipe de responsables de prêts formés à l'analyse de trésorerie des clients.
- **Attention à la prolifération des produits.** Une stratégie d'adaptation des produits à un trop grand nombre de segments de marchés différents peut entraîner confusion pour le personnel en contact avec la clientèle, passage d'un produit à un autre par les clients et complexité inutile des systèmes de distribution. Il n'est pas nécessaire que chaque institution offre tous les produits: il est possible de répondre aux divers besoins des clients par l'intermédiaire de partenariats stratégiques. Les IMF pourraient, par exemple, s'associer avec des compagnies d'assurance pour fournir aux pauvres des prestations d'assurance appropriées.
- **Les résultats doivent être analysés à l'aide d'indicateurs appropriés.** Les critères d'instauration réussie de nouveaux produits comprennent l'élargissement de la gamme de services financiers utilisés par un plus grand nombre de clients; le renforcement de la stabilité et de la viabilité des institutions financières par le biais d'une diversification du portefeuille; une hausse du degré de fidélité et de rétention des clients et une plus grande aptitude à la mobilisation de fonds (dans le cas des institutions autorisées à recevoir des dépôts).

Comment les bailleurs peuvent-ils appuyer au mieux le développement de nouveaux produits?

- En fournissant des subventions à l'innovation conçues avec une souplesse suffisante pour permettre à diverses institutions d'expérimenter au niveau de l'amélioration ou de la conception de produits en fonction des besoins et des désirs de leurs clients.
- En recherchant des partenaires qui démontrent qu'ils sont véritablement à l'écoute de leurs clients lors de la conception des produits financiers; en subventionnant les modifications organisationnelles nécessaires à la mise en place de nouveaux produits pour répondre aux besoins du marché.
- En offrant assistance technique et/ou fonds de lancement aux institutions qui décident de tester de nouveaux produits, surtout si elles le font au milieu d'un environnement difficile ou auprès de populations vulnérables (à condition toutefois que ces expériences portent sur la mise au point de services financiers viables à moyen ou long terme).
- Adopter une vision à long terme et patiente en ce qui concerne le financement qui récompense la performance institutionnelle et une plus grande portée des services.
- En appuyant les efforts d'échange d'informations et d'enrichissement des connaissances auprès des praticiens et des bailleurs de fonds afin de maximiser la reproduction des efforts réussis de lancement de nouveaux produits.
- En finançant les projets et réseaux à portée régionale ou mondiale qui font preuve d'un esprit innovateur.

MicroSave-Africa (Afrique orientale et méridionale) présente un exemple excellent d'un programme multilatéral favorisant le développement de nouveaux produits. L'organisation aide les institutions financières à élaborer de nouveaux produits et à améliorer des produits existants en associant enquête de terrain primaire et recherche-action. Ce projet collabore de façon intense sur le terrain avec un groupe choisi d'institutions financières afin de mettre au point un curriculum de formation pratique approfondie et de diffuser les informations relatives aux besoins et aux préférences des pauvres dans le domaine de la finance. Les institutions financières travaillant avec *MicroSave-Africa*, telles que l'Equity Building Society (EBS) du Kenya, ont connu une transformation remarquable, et ces organisations se caractérisent désormais par leur sensibilisation aux besoins des clients et aux préférences du marché. EBS a progressé d'une situation de quasi-faillite il y a 10 ans à sa position bénéficiaire actuelle, et compte 135 000 épargnants et 29 000 emprunteurs.

Auteur: Kim Craig, avec la collaboration de l'équipe du CGAP. **Sources:** Rutherford, Stuart : *Comment les pauvres gèrent leur argent* (Paris: GRET - Karthala, 2002). Wright, Graham A.N.; Brand, Monica; Northrip, Zan; Cohen, Monique; McCord, Michael et Helms, Brigit: *Réfléchir avant d'agir: questions clés à se poser avant le développement d'un nouveau produit*.

Trouver des informations supplémentaires: (En anglais) Brand, Monica: *The MBP Guide to New Product Development* (Washington DC: ACCION International, 2001); Helms, Brigit: *CGAP Product Costing Tool*, version préliminaire 1.3 (Washington DC : CGAP, mars 2002) à www.cgap.org; **(En français)** Small Enterprise and Education Promotion (SEEP) Network: *Connaître la clientèle des IMF/ Outils d'analyse pour les praticiens de la microfinance*. (Washington DC : AIMS, 2000); Wright, Graham A. N.: *Etude de marché et développement de produit orienté client, MicroSave-Africa Essay*, 2001, à <http://www.microsave.org/french/>. Voir le site du CAPAF pour obtenir des documents en français : www.capaf.org