



CONCEVOIR DES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES POUR LES FAMILLES DE PETITS EXPLOITANTS

Enseignements tirés du Zimbabwe, Sénégal, Rwanda et Cambodge

MAX MATTERN ET MICHAEL TARAZI

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier les personnes suivantes qui ont révisé cette publication : Michael Hamp, Kathy Zissimopoulos et Jonathan Agwe (FIDA) ; Janine Firpo et David Kim (Bill & Melinda Gates Foundation) ; Maria Pagura (Banque mondiale) ; Ravi Chhatpar (Dalberg's Design Impact Group) ; et Mairead Cahill (Dalberg Global Development Advisors).

© 2015, Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP)
1818 H Street NW, MSN P3-300
Washington DC 20433

Site web : www.cgap.org
Courriel : cgap@worldbank.org
Téléphone : +1 202 473 9594

Droits et licences. L'utilisation de cet ouvrage est soumise aux conditions de la licence Creative Commons Attribution 3.0 (CC BY 3.0) <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0>. Conformément aux termes de cette licence, il est possible de copier, distribuer, transmettre et adapter le contenu de cette publication, y compris à des fins commerciales, dans les conditions suivantes : Mention de la source – L'ouvrage doit être cité comme suit : Mattern, Max, et Michael Tarazi. 2015. « Concevoir des services financiers numériques pour les familles de petits exploitants : Enseignements tirés du Zimbabwe, Sénégal, Rwanda et Cambodge ». Perspectives 1. Washington, D.C. : CGAP. Licence : Creative Commons Attribution CC BY 3.0. Traductions – Si cet ouvrage est traduit, le déni de responsabilité suivant doit être ajouté à la mention de la source : Cette traduction n'a pas été réalisée par le CGAP et ne peut être considérée comme une traduction officielle. Le CGAP ne saurait être tenu responsable de la traduction ni des erreurs qu'elle pourrait contenir. Toutes les questions sur les droits et licences doivent être adressées à CGAP Publications, 1818 H Street, NW, MSN P3-300, Washington, DC 20433, États-Unis ; courriel : cgap@worldbank.org.

CONCEVOIR DES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES POUR LES FAMILLES DE PETITS EXPLOITANTS

Enseignements tirés du Zimbabwe, Sénégal, Rwanda et Cambodge

MAX MATTERN ET MICHAEL TARAZI



TABLE DES MATIÈRES

I.	Comment les prestataires peuvent-ils concevoir des produits et services financiers numériques qui répondent mieux aux besoins des familles de petits exploitants ?	1
II.	Une conception axée sur les besoins et aspirations des petits exploitants	7
III.	Une conception qui stimule l'adoption du produit	15
IV.	Une conception qui incite à une utilisation constante	25
V.	Une conception qui favorise la progression du client	33
VI.	Conclusion	37
	<i>Notes</i>	<i>39</i>
	<i>Bibliographie</i>	<i>40</i>



I.

COMMENT LES PRESTATAIRES PEUVENT-ILS CONCEVOIR DES PRODUITS ET SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES QUI RÉPONDENT MIEUX AUX BESOINS DES FAMILLES DE PETITS EXPLOITANTS ?

Les services financiers numériques (SFN) sont de plus en plus au cœur des efforts d'inclusion financière. Les téléphones mobiles réduisent les coûts et permettent aux clients à faible revenu d'avoir accès au système bancaire classique pour la première fois. Les données qui peuvent être aujourd'hui collectées à l'aide d'appareils numériques font tomber les barrières qui empêchaient jusqu'ici de toucher une clientèle considérée comme trop « à risque ». Et les 475 millions de familles de petits exploitants dans le monde sont le groupe de personnes pour lequel les produits et services financiers numériques ouvrent indiscutablement le plus de perspectives. (Lowder, Raney, and Skoet 2014)¹. En effet, ces familles n'ont généralement pas accès aux services financiers traditionnels du fait de leur éloignement des agences bancaires classiques et de leur profil de risque. Toutefois, malgré le lancement croissant de produits numériques destinés aux petits exploitants (Grossman et Tarazi 2014), l'adoption et l'utilisation des SFN par cette catégorie de personnes continuent à se heurter à des obstacles importants. Pour des raisons qui vont de la médiocrité de la couverture des réseaux de téléphonie mobile en zone rurale, à une maîtrise insuffisante de l'utilisation des téléphones mobiles et à un accès limité à ces appareils (surtout les smartphones), les familles de petits exploitants sont rarement à même d'utiliser les SFN ou ne sont pas à l'aise avec les services proposés². Si l'exploitation d'un marché aussi vaste et inexploité peut présenter des avantages évidents pour les prestataires de services financiers (PSF), les SFN ne pourront se traduire par l'inclusion financière des familles de petits exploitants que s'ils répondent aussi de façon efficace aux attentes et besoins de leurs utilisateurs en matière de services financiers.

Reconnaissant la nécessité de proposer des SFN répondant mieux à la demande des petits exploitants, le CGAP a travaillé en partenariat, début 2015, avec un PSF dans chacun des pays couverts par cette étude (Zimbabwe, Sénégal, Rwanda et Cambodge ; voir encadré 1) pour concevoir une nouvelle génération de produits et services financiers numériques propres aux petits exploitants. Faisant appel aux compétences de deux sociétés spécialisées dans la conception « centrée sur l'humain » (CCH), Dalberg's Design Impact Group et IDEO.org, le CGAP et ses PSF partenaires³ se sont employées à étudier, créer, faire évoluer et expérimenter des solutions numériques envisageables pour les familles de petits exploitants⁴. Ce travail a non seulement fourni des indications précieuses sur la demande de SFN par les petits exploitants, mais il a aussi débouché sur la conception de plusieurs produits numériques innovants qui pourraient permettre de repenser la façon dont les différents acteurs concernés abordent les SFN pour cette clientèle difficile à toucher.

Dans le sillage de la réalisation concluante du travail de conception, cette publication présente une synthèse des enseignements tirés de l'expérience dans les quatre pays pour orienter concrètement les PSF, les bailleurs de fonds et

d'autres acteurs sur les éléments permettant de concevoir des SFN spécifiquement pensés pour les petits exploitants. La CCH n'est pas un exercice de recherche quantitative. Elle repose sur des échanges et des entretiens approfondis avec un nombre limité d'utilisateurs et d'autres acteurs (entre une cinquantaine et une centaine d'entretiens dans le cadre de chaque projet examiné ici). De ce fait, la pertinence des préférences, les caractéristiques et les produits étudiés ici dépendent étroitement du contexte considéré, c'est-à-dire qu'ils ne sauraient être une « recette miracle » applicable à tous les petits exploitants. Les échantillons étaient de petite taille, les préférences des petits exploitants variaient d'un pays à l'autre et au sein même des quatre pays, et les produits et fonctionnalités présentés ici restent à expérimenter ou transposer à grande échelle. Chaque fois que possible, le CGAP s'est toutefois efforcé de faire ressortir les indications et les thèmes qui valent pour l'ensemble des provinces, pays et continents. En outre, bien que les familles de petits exploitants aient été le segment ciblé, l'approche holistique appliquée pour répondre à leurs besoins en matière de services financiers s'est parfois traduite par des solutions visant à satisfaire un besoin financier indépendant de la production agricole. De ce fait, certaines des conclusions présentées ici ne se limitent pas aux petits exploitants, mais valent pour diverses catégories de clients pauvres ; tandis que d'autres font appel à des canaux numériques aussi bien que non numériques. Prises collectivement, elles fournissent toutefois aux PSF plusieurs approches centrées sur l'utilisateur pour concevoir des SFN innovants susceptibles de répondre plus efficacement à la demande des petits exploitants.

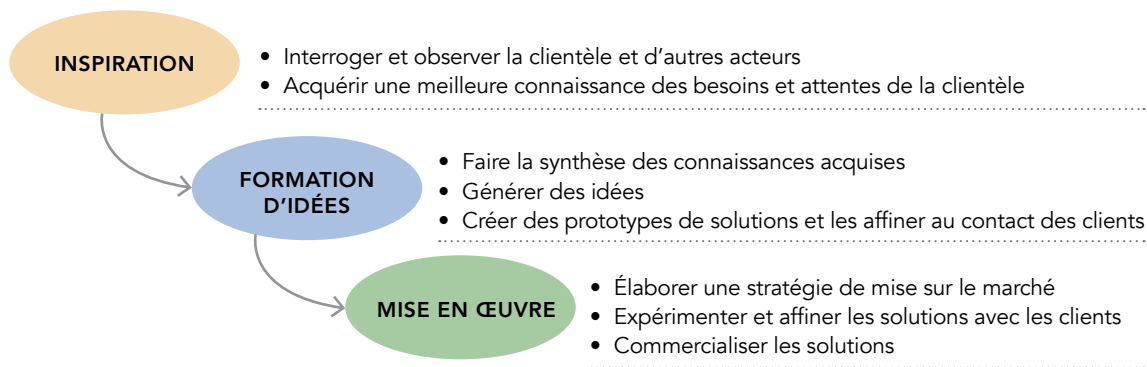
Cette publication commence par présenter brièvement la méthodologie CCH et formule ensuite une série de recommandations que les PSF peuvent prendre en compte dans leur offre de nouveaux SFN aux petits exploitants. Ces recommandations, fruit des enseignements tirés de l'expérience sur le terrain, s'articulent autour des quatre grands principes suivants en matière de conception :

- Une conception axée sur les besoins et aspirations des petits exploitants
- Une conception qui stimule l'adoption du produit
- Une conception qui incite à une utilisation constante
- Une conception qui favorise le développement de la clientèle

Dans sa conclusion, après ces recommandations, la publication présente les prochaines étapes du processus de conception, les futurs travaux de recherche possibles et les éventuelles difficultés à surmonter pour commercialiser des SFN innovants.

Une approche de la conception « centrée sur l'humain »

Cherchant à mieux comprendre comment concevoir de meilleurs produits et services financiers pour les familles de petits exploitants, le CGAP a fait appel à la CCH (figure 1). Contrairement aux approches dirigistes de la conception des produits, la CCH est conçue pour apprendre au contact de la clientèle dans son propre environnement et, in fine, vise à fournir des indications précieuses sur les besoins des clients et les fonctionnalités, les pratiques et les produits les plus appréciés⁵. Compte tenu de la pénurie d'information sur les comportements financiers et les préférences des familles de petits exploitants, la CCH cherche à s'inspirer d'échanges avec les utilisateurs, s'assurant que leurs besoins et attentes restent au cœur des préoccupations tout au long du processus de conception. La CCH privilégie aussi un processus itératif, s'attachant à définir rapidement des produits prototypes à la lumière des indications et des informations émergentes, une approche qui s'est avérée très utile, les concepteurs complétant en perma-

FIGURE 1 : Le processus CCH

nence les connaissances acquises au contact des familles de petits exploitants que le CGAP et ses partenaires cherchent à toucher. En outre, tout en prenant le client et l'utilisateur comme première source d'inspiration, la CCH s'intéresse aussi de près aux besoins d'un éventail plus large d'intervenants et d'acteurs de l'écosystème considéré, au cadre réglementaire et à l'environnement concurrentiel au sens large, aux capacités des PSF intervenant, et aux possibilités et limites de la technologie dans le cadre des solutions recherchées.

Dans chacun des quatre projets de conception, le processus CCH a démarré avec des travaux de recherche qualitative pendant lesquels les concepteurs ont parlé avec des agriculteurs, des vendeurs de produits agricoles, des agents indépendants et d'autres acteurs du monde rural et agricole. À l'aide d'un ensemble de techniques, dont des entretiens individuels, des activités interactives, de simples observations et des échanges à l'improviste, les concepteurs ont cherché à mieux comprendre la vie des petits exploitants, les problèmes qu'ils rencontrent et leurs attentes.

À l'issue de la phase de recherche, le processus CCH s'est attaché à faire une synthèse des connaissances acquises afin de déterminer les possibilités existantes pour les PSF partenaires de répondre, de façon rentable, à un besoin financier donné des familles de petits exploitants, y compris au moyen de l'analyse de rentabilité de chaque concept déployé à grande échelle. Cet exercice a débouché sur la définition de plusieurs concepts préliminaires de produits, qui ont donné naissance à des prototypes à tester avec les utilisateurs finaux. Ces prototypes allaient d'articles simples – prospectus ou affiches, par exemple – à des produits plus élaborés, comme des applications mobiles. Pendant tout le processus de mise au point, les concepteurs ont travaillé avec les petits exploitants pour jauger dans quelle mesure ils étaient intéressés par les prototypes proposés et à l'aise avec ces produits. À la lumière des réactions enregistrées, les concepteurs ont continué à soumettre les prototypes à un processus itératif et à les expérimenter avec les utilisateurs, avant d'en arrêter les versions définitives qui ont été présentées à la direction générale de nos PSF partenaires en même temps que des stratégies de mise sur le marché et des plans d'affaires détaillés.

Le travail de conception centrée sur l'humain fournit de précieuses indications sur les préférences, les défis et les choix des consommateurs, qui permettront à myAgro d'amplifier plus rapidement l'impact sur le marché et de faire sortir un plus grand nombre d'agriculteurs de la pauvreté.



Au cours d'un entretien avec des concepteurs au Cambodge, un petit exploitant participe à un exercice qui vise à déterminer les principales dépenses du ménage.

Pendant tout le processus de conception, le CGAP et les concepteurs se sont appuyés sur la participation active des PSF partenaires pour orienter et guider l'élaboration des concepts de produits. Dans chaque projet, les PSF ont rejoint les concepteurs sur le terrain lorsque ceux-ci consultaient les familles de petits exploitants, et ont rencontré des acteurs clés, comme des chefs d'agence, des chargés de prêts, des agents indépendants et d'autres acteurs. L'invitation faite aux PSF de piloter le processus de conception a non seulement permis au CGAP de s'assurer que les solutions retenues mettent à profit les atouts organisationnels de ces intervenants, mais aussi de veiller à ce que chaque concept de produits soit commercialement justifié pour le prestataire.

La CCH a amené de nombreux partenaires du CGAP à repenser totalement la façon dont ils abordaient la conception des produits et services financiers. Pour autant, cette méthodologie, qui privilégie une conception axée sur les besoins et les attentes du consommateur, n'est pas protégée par un droit exclusif et ne passe pas nécessairement par le recours à de coûteuses sociétés de conception ou à une assistance technique externe⁶. En fait, l'une des principales raisons de la collaboration du CGAP avec les PSF était de leur donner les outils nécessaires pour qu'ils intègrent de manière permanente les principes de la CCH dans leur façon d'aborder les services à fournir aux familles de petits exploitants. Le CGAP espère ainsi que l'impact de ces quatre projets de conception ne se limitera pas aux concepts des produits présentés ici, mais qu'il facilitera l'apparition d'une série de produits et services financiers numériques mettant les besoins des familles de petits exploitants au centre du processus.

ENCADRÉ 1

APERÇU DES CONCEPTS DES PRODUITS CONÇUS DANS LE CADRE DES QUATRE PROJETS

Econet Wireless (Zimbabwe) Ltd, premier opérateur de téléphonie mobile et prestataire de services financiers mobiles au Zimbabwe :

- **Épargner pour l'école (Save 4 School) :** Un compte d'épargne géré par mobile et à objectifs déterminés, qui vise à aider les familles de petits exploitants à planifier le règlement des frais de scolarité de leurs enfants (encadré 2).
- **Mon paquet annuel :** Une application sur smartphone/tablette conçue pour être utilisée par les revendeurs de produits agricoles. Elle permet aux clients de saisir des données sur leur exploitation et de recevoir un lot d'intrants personnalisé, complété d'un financement (par crédit approuvé à distance), d'une assurance indicielle et de services d'information personnalisés sur leur mobile (encadré 7).
- **« Je suis Ecofarmer » (I am Ecofarmer) :** Une campagne de marketing social visant à vaincre la méfiance des petits exploitants envers les services financiers, en faisant appel à leur fierté d'être agriculteur (encadré 3).

myAgro, une entreprise sociale qui propose la vente à terme d'intrants agricoles au Mali et au Sénégal :

- **Programme de fidélisation des agriculteurs :** Un mécanisme de reconnaissance et de récompense de la fidélité du client pour aider les agriculteurs à développer des habitudes d'épargne tout en encourageant une association régulière et continue avec myAgro (encadré 8).
- **Boîte à outils du vendeur :** Un ensemble d'outils qui autonomise les vendeurs pour prendre davantage de responsabilités, leur permettant ainsi de mobiliser les agriculteurs et de les accompagner plus régulièrement et systématiquement (encadré 6).

Urwego Opportunity Bank, une banque spécialisée dans la microfinance au Rwanda et membre du réseau Opportunity International :

- **Konti Y'ikibina (compte d'épargne collective) :** Une offre étagée de produits qui numérise les transactions d'associations d'épargnants à l'aide d'une plateforme mobile et qui permet à ces associations d'obtenir instantanément des prêts garantis par l'épargne collective. Les membres des associations constituant progressivement un historique de crédit sur la plateforme, ils peuvent ensuite avoir la possibilité de solliciter l'octroi de prêts individuels instantanés à partir de leurs téléphones mobiles (encadré 5).

Amret Microfinance Institution, une des premières institutions cambodgiennes de microfinance largement implantée en milieu rural:

- **Objectif+ (Goal+) :** Un compte d'épargne à objectifs déterminés qui permet aux clients d'épargner avec un objectif à long terme (troupeau laitier, mariage, éducation, etc.). Les clients s'enregistrent et effectuent leurs dépôts auprès d'opérateurs de guichets mobiles de banque ou d'agents indépendants utilisant une application installée sur un smartphone ou une tablette.
- **Interconnexion familiale (Family Connect) :** Un mécanisme de transfert de fonds qui permet aux enfants citadins de familles de petits exploitants de rattacher leurs comptes épargne à ceux de leurs parents, ce qui leur permet d'envoyer et de recevoir des fonds sans frais de transaction moyennant une petite commission annuelle. Ces comptes peuvent aussi être rattachés au compte Objectif+ pour encourager les parents et leurs enfants à épargner ensemble pour réaliser des objectifs communs (encadré 9).



II.

UNE CONCEPTION AXÉE SUR LES BESOINS ET LES ASPIRATIONS DES PETITS EXPLOITANTS

Même si cela paraît évident, la première étape de la conception de tout produit ou service est de définir et de développer la proposition de valeur en fonction des besoins et aspirations des familles de petits exploitants. Dans certains cas, les PSF et les experts techniques peuvent s'appuyer sur la transposition de produits pour aborder les services financiers destinés aux familles de petits exploitants, c'est-à-dire reprendre des solutions qui ont donné de bons résultats pour d'autres segments de la clientèle et les proposer sous un autre nom aux petits exploitants. Dans d'autres cas, les services financiers proposés peuvent être axés sur l'offre, reflétant alors davantage le souci du prestataire que la demande du consommateur.

Si les PSF ont lancé des services financiers innovants ces dernières années, les produits classiques ciblant les familles de petits exploitants se confinent, pour l'essentiel, à quelques variantes du crédit à la production agricole. En fait, un tour d'horizon récent a permis de voir que sur l'échantillon étudié de 608 solutions financières ciblant des petits exploitants, une écrasante majorité (87 %) reposait sur le crédit (Laboratoire d'apprentissage sur le financement rural et agricole, 2015). Or, la plupart des familles de petits exploitants dans le monde ne peuvent apporter des garanties suffisantes ou n'ont pas directement accès aux chaînes de valeur – et, dans de nombreux cas, pratiquent l'agriculture de subsistance plutôt que de rente. Dans un tel contexte, l'accent que le secteur met sur le crédit agricole se traduit par une offre de produits qui, trop souvent, ne répond pas aux besoins ou ne correspond pas à la réalité de l'immense majorité des petits exploitants⁷.

Composante importante de l'offre de SFN spécialement conçus pour les petits exploitants, la numérisation du crédit agricole risque toutefois de se heurter aussi aux contraintes évoquées ci-dessus. Le point positif est que les familles de petits exploitants ont tout un ensemble d'aspirations et de besoins financiers qui peuvent être efficacement satisfaits par une palette de produits et de services, surtout lorsqu'ils sont numériques. Fruit de rencontres avec un large éventail de petits exploitants, les considérations suivantes, qui ont trait à la demande, s'adressent aux PSF cherchant à proposer des SFN ayant une proposition de valeur attractive pour leur clientèle de petits exploitants.

1. Les petits exploitants veulent des services financiers qui répondent à l'éventail complet des besoins et aspirations de leur ménage

L'approche des services financiers pour les petits exploitants étant presque exclusivement axée sur le financement des activités agricoles, les PSF sous-estiment souvent les différents autres besoins et aspirations, tels que l'éducation. Et pourtant, les rencontres avec les petits exploitants des quatre pays ont montré que l'agriculture occupe souvent une place secondaire par rapport à des aspirations telles que l'éducation, le mariage et la modernisation du logement. Ces dépenses concurrentes du ménage, qui ne sont pourtant pas directement liées à l'agriculture, peuvent amener à réaffecter des ressources initialement destinées à des investissements agricoles importants ou forcer les familles à vendre à perte des actifs précieux, et ont donc des conséquences graves sur les stratégies de gestion des revenus des ménages⁸. Cela est particulièrement vrai pour les petits exploitants ne pratiquant pas l'agriculture de rente ou ayant peu accès aux chaînes de valeur, qui accorderont peut-être moins d'importance aux investissements agricoles que leurs homologues opérant à des fins commerciales qui, eux, entretiennent un lien étroit avec la filière du secteur et sont généralement ciblés par les produits de prêt agricole. Pour Mme S., petite exploitante dans le district de Murehwa, au Zimbabwe, l'une des premières priorités de la famille est l'éducation de ses quatre enfants : « Je veux envoyer mes enfants à l'école, parce que je n'ai pas eu la chance d'y aller », a-t-elle répondu aux concepteurs lorsqu'on lui demandait quelles étaient les dépenses les plus importantes de son ménage. Mais si Mme S. connaît les dates des trois versements trimestriels de 15 dollars pour la scolarité de ses enfants, en planifier le paiement reste toujours difficile. Estimant que l'éducation est la meilleure façon de donner à ses enfants la possibilité d'avoir une vie meilleure, elle trouve le moyen de payer, même si cela implique de vendre à perte de précieuses têtes de bétail, d'acheter un sac d'engrais en moins, de réduire sa consommation ou même de négliger sa propre ferme pour rembourser sa dette en travaillant dans les champs de tabac de l'école.

L'utilisation des SFN pour répondre aux besoins financiers hors agriculture des petits exploitants peut constituer une proposition de valeur solide pour ces clients. Les petits exploitants zimbabwéens ayant affirmé de manière répétée

que le paiement des frais de scolarité était à la fois une priorité et une véritable pierre d'achoppement, nos concepteurs ont élaboré et expérimenté des prototypes de compte d'épargne gérés par mobile et à objectifs déterminés pour permettre aux agriculteurs d'épargner progressivement en vue du paiement périodique des frais de scolarité de leurs enfants. Le concept final du produit, *Save 4 School* (encadré 2), a été bien accueilli par les petits exploitants avec lesquels le prototype

Je veux envoyer mes enfants à l'école parce que je n'ai pas eu la chance d'y aller.

—Mme. S., petite exploitante (Zimbabwe)



ENCADRÉ 2

SAVE 4 SCHOOL : AIDER LES FAMILLES DE PETITS EXPLOITANTS À ÉPARGNER POUR ENVOYER LEURS ENFANTS À L'ÉCOLE AU ZIMBABWE

Ce dont il s'agit : Un compte d'épargne géré par mobile et à objectifs déterminés, qui permet aux familles de petits exploitants d'épargner progressivement pour les frais de scolarité de leurs enfants, avec la possibilité d'accéder à une ligne de microcrédit pour faire la soudure en cas de besoin.

Aspiration ou besoin financier pris en compte : Les familles de petits exploitants donnent la priorité à l'éducation de leurs enfants, mais ont du mal à planifier le règlement périodique des frais.

Comment ça marche : Le service s'appuie sur la plateforme de paiement mobile EcoCash du groupe Econet pour connecter les petits exploitants à un compte d'épargne gérée sur mobile et à objectifs déterminés, dans le cadre duquel ils peuvent opter pour un dépôt mensuel minimum (2-5 USD), avec la possibilité de déposer des montants plus importants en fonction de leur trésorerie. Lorsque les frais de scolarité sont exigibles, EcoCash transfère automatiquement l'épargne du client à l'école considérée, qui règle les

frais de virement rattachés au montant de la transaction. Pour les écoles, la proposition de valeur fournie par ce service est indiscutable, la majorité des élèves du primaire ne réglant pas les frais à temps et/ou payant en nature sous forme de marchandises ou de travail.

Principales caractéristiques

- Épargne mensuelle minimum d'un faible montant, avec la possibilité d'épargner davantage.
- Modalités de versement souples, sans pénalité pour les clients manquant un versement mensuel.
- L'épargne est bloquée et versée automatiquement aux écoles en début de trimestre.
- Les clients solvables (application d'un algorithme) ont la possibilité de solliciter un microcrédit pour couvrir le reliquat s'ils n'atteignent pas leur objectif d'épargne.

Argumentaire : Mobilise des dépôts, incite les clients à adopter et utiliser EcoCash.



avait été élaboré. Cet investissement dans l'éducation était tout aussi important pour les familles de petits exploitants au Rwanda et au Cambodge, pays dans lesquels les concepteurs ont également travaillé sur des produits financiers numériques ciblant l'épargne pour la scolarité des enfants.

2. Les petits exploitants veulent préparer l'avenir, mais les priorités à court terme tendent à les empêcher d'épargner en vue de leurs aspirations à long terme.

Les petits exploitants des quatre pays ont déclaré avoir besoin d'outils financiers les aidant à épargner pour préparer l'avenir. Face aux priorités immédiates, comme nourrir leur famille, les petits exploitants ont du mal à s'organiser dans la perspective d'objectifs et d'aspirations à long terme, comme les investissements agricoles, l'éducation et les mariages. Et pourtant, la plupart des produits financiers qui leur sont proposés sont axés sur le crédit plutôt que sur l'épargne. Le crédit est incontestablement un outil important pour

L'école d'abord, la nourriture après. Il n'y a aucune raison pour laquelle nos enfants manqueraient un jour d'école.

— Un petit exploitant, au Rwanda

Les engrais, [c'est mon plus gros problème]. Après la dernière saison de vente, j'ai perdu tout mon argent et je ne connais personne de fiable qui pourrait m'en prêter.

— Mme. C. (Zimbabwe)



financer les investissements, mais il ne constitue pas toujours la meilleure formule pour des familles de petits exploitants vivant avec moins de deux dollars par jour et qui, souvent, ne peuvent apporter la garantie ou le contrat d'achat nécessaire pour accéder à un prêt, ou sont peu enclins à assumer les coûts et les risques liés à un emprunt.

myAgro, une entreprise sociale qui vend des intrants agricoles au Mali et au Sénégal, illustre bien comment un prestataire de services peut utiliser des produits numériques d'épargne pour permettre même aux familles de petits exploitants les plus pauvres de se procurer les semences et les engrais de qualité dont elles ont besoin pour accroître leur productivité. Au lieu d'acquérir des intrants à crédit, les clients de myAgro règlent petit à petit à l'avance le lot de semences et d'engrais de qualité qu'ils ont choisi, qui est ensuite livré sur les lieux de leur exploitation à la période de plantation. Ce modèle permet aux agriculteurs de payer progressivement leurs lots d'intrants en achetant des cartes à gratter qui fonctionnent selon le principe des recharges d'unités téléphoniques avec un code secret à envoyer à myAgro par SMS pour créditer leurs comptes d'achat à terme.

Bien que le crédit puisse remplacer l'épargne à long terme pour les clients réunissant les conditions requises, certains petits exploitants ont également dit vouloir éviter les coûts et les risques liés à un emprunt : « Tout mon argent passe dans le remboursement de ma dette », a déclaré un petit exploitant cambodgien. Conscients de l'utilité des produits d'épargne pour aider les familles de petits exploitants à concrétiser leurs aspirations à long terme, les concepteurs ont proposé des comptes d'épargne numériques, à objectifs déterminés, au Cambodge et au Zimbabwe. Dans ce dernier pays, ils ont proposé des produits permettant aux clients d'épargner pour scolariser leurs enfants (encadré 2) ou pour acquérir des intrants (encadré 7). Au Cambodge, ils ont conçu des comptes avec un objectif d'épargne pour répondre à des besoins à long terme tels que les mariages ou le bétail (encadré 4).

Nous voulons acheter une autre vache et rénover notre maison, mais nous ne savons pas comment y parvenir.

— Pélagie (Rwanda)

3. Dans un monde plein d'aléas, la rapidité et la facilité d'accès aux services financiers sont des facteurs importants pour les petits exploitants.

Pour les petits exploitants qui cherchent à améliorer leurs conditions de vie en investissant dans leurs fermes ou en se lançant dans une nouvelle entreprise, l'incertitude inhérente à la vie agricole est souvent un facteur dissuasif. En l'absence de dispositif de protection garantissant une position de repli, ces familles de petits exploitants peuvent renoncer à de bonnes possibilités d'investissement, optant pour des formules plus sûres, mais potentiellement moins rentables (choisir des cultures de base plutôt que des cultures de rente à plus forte valeur ajoutée, mais moins bien maîtrisées, par exemple). Cette aversion au risque constitue une excellente opportunité pour les SFN, qui peuvent donner rapidement accès à des capitaux en cas de besoin.

Dans les situations d'urgence, certains petits exploitants se tournent vers des services financiers informels. Ainsi, les familles de petits exploitants au Rwanda, qui se trouvent exclues des services financiers classiques, ont indiqué retirer souvent les fonds déposés dans des associations d'épargnants ou des coopératives de crédit et d'épargne (SACCO), ou solliciter des prêts de leurs amis, familles et voisins. Toutefois, compte tenu du caractère limité des capitaux à la disposition de ces institutions informelles et semi-informelles, le crédit n'est pas toujours disponible ou peut être insuffisant pour aider à financer la consommation des petits exploitants jusqu'à la prochaine rentrée d'argent. En outre, beaucoup de ces associations d'épargnants ayant un calendrier de contribution et de distribution fixe, le retrait des sommes épargnées n'est pas toujours possible en cas de besoin, surtout lors de chocs covariants, tels que les catastrophes naturelles, qui affectent simultanément de multiples membres de l'association.

Avec les bons outils, les PSF peuvent offrir aux familles de petits exploitants un soutien financier plus solide en leur fournissant un accès immédiat et numérisé à l'épargne et au microcrédit par l'intermédiaire d'agents indépendants et/ou de téléphones mobiles. Forts de ce diagnostic, les concepteurs au Rwanda ont élaboré un concept de produit basé sur le téléphone mobile qui allait permettre à Urwego Opportunity Bank (UOB) d'accorder, le moment venu, des microcrédits immédiats et sans garantie aux membres des associations d'épargnants via leurs téléphones mobiles (encadré 5).



Chaque fois qu'il y a une chute de grêle, j'aurais aimé avoir une forme de protection contre ce type de risque ou contre les périodes difficiles, ou même avoir le moyen d'accéder à un prêt d'urgence et bon marché. Cette absence de protection me fait hésiter à prendre plus de risques et à investir dans d'autres cultures ou machines ou même dans d'autres activités commerciales.

—Muvyuni (Rwanda)

4. Les petits exploitants attachent une grande importance à une information agricole à jour et adaptée à leurs besoins, qui peut alors servir de point d'accès aux SFN.

Qu'il s'agisse de conseils pratiques sur les plantations ou de données météorologiques, les petits exploitants prisent et apprécient beaucoup l'accès à l'information. Les services d'information ne sont pas, en eux-mêmes, des services financiers, mais ils peuvent mettre les utilisateurs en contact avec des outils numériques et servir de point d'entrée aux prestataires pour lancer de nouveaux SFN destinés aux petits exploitants.

Lors de leurs rencontres avec les concepteurs, les petits exploitants ont insisté sur l'utilité de l'information agricole, une denrée rare, selon eux. Malgré l'existence de programmes de vulgarisation agricole dans les quatre pays étudiés, les vulgarisateurs sont mis à rude épreuve, ne pouvant toujours être présents là où leur aide est la plus nécessaire. Les outils numériques comme les téléphones mobiles peuvent aider à combler cette lacune en communiquant directement aux petits exploitants des informations cruciales. C'est pourquoi plusieurs PSF proposent ces services à de petits exploitants pour élargir leur clientèle.



[Les services d'information d'EcoFarmer sont] utiles, mais j'aimerais pouvoir répondre par SMS. Je veux pouvoir poser des questions pour obtenir les données les plus récentes... Je veux avoir un agent de vulgarisation agricole dans ma poche.

— **Un petit exploitant** (Zimbabwe)

Au Zimbabwe, le service EcoFarmer du groupe Econet fournit gratuitement à ses clients des conseils pratiques sur les plantations et la météo, parallèlement à d'autres informations envoyées par SMS, comme les cours sur les marchés. Si les clients d'EcoFarmer se sont déclarés plutôt satisfaits du service fourni, ils ont aussi dit aspirer à une information plus personnalisée et adaptée à leurs besoins. Aussi les concepteurs ont-ils cherché à voir comment ces services pouvaient être mieux adaptés au profil des différents clients, tout en leur permettant d'obtenir l'information à la demande. L'un des concepts de produit ainsi élaboré était un ensemble d'intrants agricoles, financé par l'épargne ou le crédit. Les informations collectées par des agents sur les exploitations d'un client au moment de son inscription peuvent être utilisées par la suite pour fournir des informations agricoles personnalisées par SMS. Les clients ont également la possibilité de poser des questions par SMS, auxquelles des experts agricoles d'EcoFarmer répondent (encadré 7).

Le CGAP a déjà constaté que les services d'information peuvent être la première étape du développement d'un écosystème numérique pour les petits exploitants (Grossman et Tarazi 2014). Ainsi, une fois les agriculteurs inscrits sur une plateforme numérique pour profiter de ces services, les négociants de produits agricoles pourraient, contre paiement, cibler cette clientèle dans leurs annonces publicitaires pour vendre des intrants. Les acheteurs seraient rémunérés pour télécharger les données relatives à leurs opérations d'achat de récoltes, créant ainsi une chaîne d'information sur des agriculteurs donnés, sur les types et les quantités de produits vendus, et sur les montants perçus. Ces renseignements pourraient être utilisés pour établir la solvabilité des agriculteurs qui n'ont généralement pas d'antécédents de crédit en bonne et due forme. Les PSF s'appuieraient aussi sur l'historique des opérations effectuées par les agriculteurs pour leur proposer des prêts et d'autres produits financiers par le canal numérique. À terme, une fois pleinement opérationnel, cet environnement pourrait servir de cadre aux transactions financières connexes, comme les paiements effectués par les acheteurs des récoltes des agriculteurs, les paiements des intrants achetés par les agriculteurs ou les remboursements des prêts contractés par ces derniers.



ARCENT
Présente à la réunion
Achète une carte chez le
vendeur
Achète votre première
salle

Dit
Présente à la réunion
Échange pour la maison de
papier
Achète une carte à la
boutique de Mantra
Achète une carte pendant 2
jours consécutifs

Collecter la récolte
1-1 Conseil en plantation
Prépare à la formation
agricole training
Cover un plan finaliser





UNE CONCEPTION QUI STIMULE L'ADOPTION DU PRODUIT

La conception des produits en fonction des aspirations et besoins financiers des familles de petits exploitants est une première étape importante, mais elle n'est qu'une partie de l'équation. En fait, même les idées de produits les plus indiscutables ne se traduisent pas nécessairement par l'adoption du produit considéré. Cela est tout particulièrement vrai lorsque l'on cible des familles de petits exploitants qui peuvent se méfier des services financiers ou qui ont du mal à les utiliser ou à les comprendre par manque d'instruction ou de connaissances financières.

Le travail du CGAP dans les quatre pays a permis de tirer des enseignements clés sur la façon de concevoir les produits pour lever certains des obstacles qui empêchent les familles de petits exploitants d'essayer les SFN. Il s'agit notamment des mesures que les PSF peuvent prendre pour i) s'attaquer à la méfiance que suscitent les services financiers formels, ii) communiquer plus efficacement sur les caractéristiques et les avantages des produits, et iii) minimiser la perception du risque lié à l'essai d'un nouveau service.

1. Remédier au manque de confiance dans les services financiers.

Le principal problème à résoudre lors du lancement d'un nouveau produit ou service financier destiné aux petits exploitants, qu'il soit numérique ou non, est peut-être de vaincre la méfiance de ces petits exploitants envers le système financier formel. Du Zimbabwe au Cambodge, de nombreux petits exploitants ont dû se méfier des services financiers formels, invoquant les abus de confiance, les commissions cachées, la rigidité des conditions, le montant excessif des intérêts perçus et le sentiment général que ces services ne sont pas faits « pour eux ». Cette méfiance caractérise de nombreux segments de la clientèle à faible revenu, comme le CGAP l'a déjà constaté, du Mexique au Pakistan, lors de précédents projets de conception de produits (Seltzer et McKay 2014). Si les conditions et les caractéristiques propres à un produit ou service numérique peuvent tendre à résoudre un grand nombre de ces problèmes, convaincre les familles de petits exploitants de s'engager avec des prestataires de services financiers formels, numériques ou non, oblige souvent à redéfinir la façon même dont ces prestataires sont perçus.

Nulle part ailleurs la méfiance suscitée par les services financiers formels n'est aussi prononcée qu'au Zimbabwe, où le souvenir de l'hyperinflation et de la dollarisation qui ont marqué le pays en 2009 reste vivace. Presque d'un jour à l'autre, les Zimbabwéens qui avaient confié leur argent aux banques ont vu s'envoler les économies de toute une vie, une situation qui a ébranlé la confiance du pays dans le système financier formel. Devant la désorganisation du système

ENCADRÉ 3

LA CAMPAGNE « JE SUIS ECOFARMER » CAPITALISE SUR LA FIERTÉ DES PETITS EXPLOITANTS AU ZIMBABWE

A Ce dont il s'agit : Une campagne de marketing social qui cherche à vaincre la méfiance envers les services financiers formels en vantant les expériences de petits exploitants, en suscitant la fierté par des histoires motivantes, et en prenant en exemple des clients d'EcoFarmer qui ont réussi.

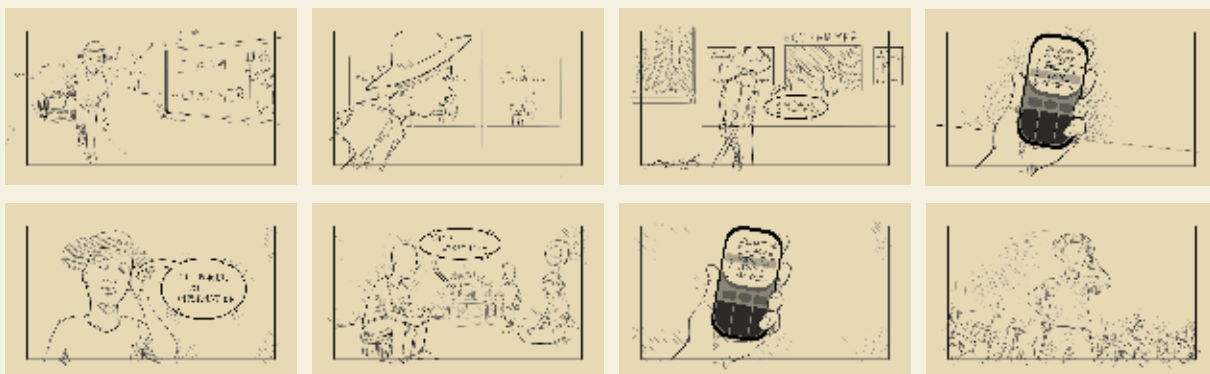
Aspiration ou besoin financier pris en compte : Au Zimbabwe, les familles de petits exploitants se méfient beaucoup des services financiers formels, mais sont aussi très fières de leur rôle dans la reconstruction de l'économie du pays.

Comment ça marche : La campagne envisagée vise à tirer parti de la fierté toujours présente d'être agriculteur au Zimbabwe, pays qui avait autrefois la réputation d'être le « grenier à blé » de l'Afrique. Elle présente de vrais petits exploitants racontant l'histoire de leurs expériences et de leurs succès sur des affiches, des tableaux publicitaires, à la radio, à la télévision et dans des SMS. Elle donne aussi aux petits exploitants la possibilité d'écouter ces récits sur un système vocal interactif (SVI) en utilisant leur téléphone mobile.

Principales caractéristiques

- Les messages rendent hommage aux agriculteurs et louent la fierté, l'optimisme et l'esprit communautaire.
- La campagne présente des cas exemplaires de réussite d'agriculteurs et d'autres expériences auxquelles les petits exploitants peuvent s'identifier.
- Les supports de marketing comprennent les panneaux d'affichage, les affiches, les brochures, les publicités à la radio, les SMS et les SVI.
- Des médias interactifs invitent les agriculteurs à répondre, partager leurs propres histoires, découvrir davantage d'informations et s'abonner aux services.

Argumentaire : Contribue à la notoriété de la marque EcoFarmer, élargit la clientèle, renforce la connaissance du marché des petits exploitants, notamment à propos des éléments déterminants pour la mobilisation de ces acteurs (type de campagnes auxquelles ils répondent le plus, par exemple).



bancaire, certains petits exploitants se sont tournés vers d'autres sources de crédit pour financer leurs intrants agricoles, mais ont été victimes d'abus de confiance : plusieurs d'entre eux ont raconté leur expérience avec des fournisseurs d'intrants qui leur avaient proposé ces produits à crédit moyennant un modeste acompte sans jamais livrer la marchandise par la suite.

Ayant utilisé les 60 dollars qui lui restaient pour verser un acompte à un fournisseur d'intrants dans l'espoir de finalement se procurer la quantité voulue d'engrais pour accroître sa production de maïs, une petite exploitante a déclaré aux concepteurs n'avoir pu réunir suffisamment d'argent que pour acheter la moitié des engrais dont elle avait besoin, même après avoir emprunté auprès de ses amis et voisins. Contemplant son champ de maïs mal en point, elle regrettait sa décision d'avoir fait confiance aux services financiers.

Même si le Zimbabwe constitue peut-être un cas extrême compte tenu de son histoire de turbulences financières, les petits exploitants avec lesquels nous sommes entretenus au Cambodge, au Rwanda et au Sénégal avaient une opinion tout aussi négative des services financiers formels. Au Rwanda, plusieurs petits exploitants se sont plaints des commissions cachées et des soldes minimums applicables aux comptes d'épargne, qui ont fait diminuer, plutôt

qu'augmenter, leur épargne au fil du temps. Au Cambodge, les petits exploitants ont raconté comment les prêts des institutions de microfinance les avaient enfermés dans un cercle vicieux d'endettement, les obligeant à prendre un nouveau prêt pour rembourser les crédits en cours. Et au Sénégal, les vendeurs de myAgro ont expliqué combien il était difficile d'amener les petits exploitants à essayer le service proposé alors même que, dans les villages, certains répandaient de fausses rumeurs, disant à leurs voisins que l'organisation prévoyait de s'enfuir avec leur épargne.

Les concepteurs au Zimbabwe se sont vite rendu compte qu'Econet devrait repositionner son image de marque si le groupe voulait gagner la confiance des familles de petits exploitants du pays. En fin de compte, ce repositionnement a été inspiré par les petits exploitants eux-mêmes, dont beaucoup tirent une grande fierté du rôle que l'agriculture joue dans la réussite du pays : « L'agriculture est la pierre angulaire de notre économie », a estimé une petite exploitante lorsqu'on lui demandait ce qu'elle pensait de ses moyens d'existence.

La fierté que les familles de petits exploitants tirent de leur travail a donné aux concepteurs l'idée suivante : si Econet pouvait mettre à profit ce sentiment de fierté, peut-être pourrait-il aussi faire adopter plus largement sa gamme de services numériques EcoFarmer. Les concepteurs ont donc proposé une campagne marketing intitulée « Je suis EcoFarmer » (encadré 3), qui met en scène de vrais petits exploitants racontant l'histoire de leurs expériences et de leurs succès au moyen d'affiches, de panneaux publicitaires, à la radio, à la télévision et via des SMS. Un système vocal interactif (SVI) leur donne aussi la possibilité d'écouter ces récits sur leur téléphone mobile. Lorsque la campagne a été prototypée auprès des petits exploitants du Zimbabwe, les participants se sont montrés enthousiastes de voir et d'entendre des gens qui leur rappelaient leurs propres familles et voisins, se retrouvant dans les histoires qui faisaient l'éloge de la vie et des succès de familles d'agriculteurs. L'impact que pouvait avoir cette campagne a été confirmé lorsque les concepteurs ont travaillé avec Econet pour faire un envoi en masse de SMS prototypes aux abonnés existants d'EcoFarmer en leur demandant de répondre en donnant leurs propres exemples d'expériences réussies. La réaction a été extrêmement positive. Les concepteurs eux-mêmes ont été surpris du niveau de mobilisation, sachant que ceux qui répondaient par SMS étaient facturés.

Au Rwanda et au Sénégal, les concepteurs ont également mis au point des stratégies susceptibles de vaincre la méfiance des petits exploitants envers les services financiers. Ainsi, au Rwanda, les concepteurs se sont tournés vers les associations d'épargnants – qui suscitent une grande confiance et sont utilisées par presque tous les petits exploitants – pour présenter aux agriculteurs un nouvel ensemble de services financiers formels (encadré 5). Au Sénégal, les concepteurs ont élaboré un système qui vise à inciter les petits exploitants ayant bouclé avec succès leur plan d'achat à terme à devenir des « fermiers modèles » chargés de partager leur succès avec les membres de leur communauté et d'amener de nouveaux clients à adhérer au service, en échange de crédits mis sur leurs comptes pour l'acquisition de lots d'intrants (encadré 8).



Un petit exploitant réagit à une affiche prototype de la campagne « Je suis EcoFarmer ».

J'emprunte de l'argent à mes enfants si jamais j'en ai besoin... Les comptes d'épargne, ce sont tous des arnaques.

— Mme M. (Zimbabwe)

2. Maintenir une présence humaine dans les services numériques pour faciliter l'utilisation de nouveaux services financiers et de nouvelles technologies par les petits exploitants.

Pour les prestataires, l'un des principaux avantages des SFN est de pouvoir élargir l'accès aux services financiers tout en limitant la nécessité d'être physiquement implantés en zone rurale. Toutefois, cette tendance à remplacer le personnel par des outils numériques comme les téléphones mobiles peut aussi être préjudiciable aux rapports à établir avec les familles de petits exploitants auxquelles ces produits et services s'adressent. Ainsi que le CGAP l'a déjà fait observer (Seltzer et McKay 2014), le recours au numérique pour réduire le coût de la prestation des services ne doit pas se faire au détriment du contact direct entre le prestataire et le client, surtout dans les contextes où le manque d'instruction et/ou de maîtrise des outils numériques prédomine.

Lorsqu'ils ont étudié les solutions numériques possibles au Cambodge et au Sénégal, les concepteurs ont été frappés par l'utilisation limitée des téléphones mobiles chez les petits exploitants des deux pays. Au Sénégal, bien qu'ayant généralement accès à un téléphone mobile, la majorité des petits exploitants interrogés étaient pour l'essentiel analphabètes et utilisaient leur téléphone presque uniquement pour passer et recevoir des appels. De ce fait, ils avaient du

mal à utiliser les fonctions interactives de la plateforme de vente à terme de myAgro, qui s'appuie sur des SMS pour créditer les comptes d'achat à terme et notifier aux clients leur solde. Au Cambodge, les concepteurs ont fait face à un problème similaire, mais plus marqué, réalisant rapidement que non seulement la majorité des petits exploitants étaient analphabètes, mais que même ceux qui savaient lire et écrire étaient incapables d'utiliser la plupart des services mobiles, car les téléphones basiques ou un peu plus avancés qu'ils possédaient ne pouvaient pas afficher le texte en khmer, la langue nationale.

On considère généralement que les transactions « assistées » (celles qui voient un agent indépendant ou une tierce partie utiliser son propre compte numérique pour effectuer une opération pour le compte d'un client qui n'en dispose pas) contribuent moins à l'inclusion financière que celles qui sont directement initiées par le client à partir de son propre compte,

mais il ne faut pas sous-estimer l'importance du rôle que jouent les agents indépendants et d'autres personnels pour faciliter les interactions avec les SFN. En règle générale, les petits exploitants interrogés au Cambodge et au Sénégal n'avaient jamais eu recours à des services financiers mobiles, mais la majorité d'entre eux avaient déjà fait appel à des services tels que Wing ou Wari pour des transactions assistées. Avoir accès à une personne pouvant donner des explications et les guider pendant le déroulement d'une transaction mettait ces petits exploitants plus à l'aise, dans la perspective de l'essai d'un nouveau service financier. Les concepteurs se sont donc intéressés à la façon dont les nouvelles solutions numériques pouvaient s'appuyer sur des agents indépendants et des opérateurs de guichets mobiles pour accompagner les petits exploitants utilisant des SFN pour la première fois. Au Cambodge, cela a pris la forme d'outils basés sur des tablettes et des smartphones, que des opérateurs de guichets mobiles et des agents indépendants pourraient utiliser aux côtés de leurs clients (encadré 4). Au Sénégal, bien que similaire, la solution faisait usage d'un système basé sur des téléphones polyvalents qui permettaient aux vendeurs d'inscrire les petits exploitants pour le lot d'intrants choisi et de créer un plan d'épargne personnalisé à cette fin. Les vendeurs au Sénégal devaient aussi guider les clients au cours de la recharge de leurs comptes d'achat à terme.



Ces textes sur le mobile renforceront la confiance entre les membres de la coopérative d'épargne et de crédit (SLA) et moi-même. Quand on reçoit un SMS confirmant un dépôt, on peut voir que je ne suis pas en train de voler l'argent remis. Mais tous les membres ne savent pas lire et écrire un message. Ils doivent être formés.

—Domitilla, présidente d'une SLA (Rwanda)

3. Porter les aspirations des petits exploitants en positionnant les services financiers comme un moyen d'atteindre des objectifs.

Les gens utilisent les services financiers comme un moyen de réaliser un rêve ou un objectif, qu'il s'agisse d'un prêt hypothécaire pour acquérir une nouvelle maison, d'un produit d'épargne destiné à un mariage ou d'un crédit pour démarrer une nouvelle activité. Les familles de petits exploitants ne font pas exception à la règle. Dans leurs échanges avec les petits exploitants des quatre pays, les concepteurs ont constaté que cette clientèle était souvent plus sensible aux invitations à épargner en vue d'un objectif concret (une vache, des intrants agricoles, l'éducation, un mariage, par exemple) qu'aux invitations à épargner d'une façon plus générale. Toutefois, même lorsqu'un objectif d'épargne existe, il peut paraître hors d'atteinte compte tenu du caractère limité et de l'irrégularité des revenus de ces familles. Un grand nombre de petits exploitants ont dit souhaiter épargner en vue d'un objectif, mais doutaient de pouvoir l'atteindre un jour : « Je veux épargner, mais il s'agit d'un si petit montant », a reconnu un client d'Amret au Cambodge.

Même si ces petits exploitants pensent peut-être ne pas pouvoir trouver le moyen d'épargner pour concrétiser leurs aspirations, l'envoi de messages peut jouer un grand rôle pour les convaincre d'essayer un produit d'épargne. Dans le message qu'ils font passer, les PSF doivent inciter les petits exploitants au rêve, plutôt que concentrer leur offre sur des taux d'intérêt compétitifs ou d'autres aspects techniques. Ainsi, au Cambodge, les concepteurs ont travaillé avec Amret Microfinance Institution pour monter des campagnes de marketing présentant de petits exploitants cambodgiens qui étaient parvenus à épargner pour payer le mariage de leurs enfants ou leur acheter une moto (encadré 4). Les concepteurs ont essayé différentes autres formes de marketing, dont des annonces publicitaires plus classiques et directes vantant les caractéristiques du produit. Ils ont constaté que les messages faisant appel à l'affect suscitaient plus de réaction et d'intérêt chez les participants au test du prototype, ce qui tend à montrer que cette approche serait préférable pour amener les petits exploitants à essayer des SFN pour la première fois⁹.



Des petits exploitants au Cambodge utilisent le prototype d'une application pour tablette.



Je peux vendre un produit, mais j'ai besoin d'outils rattachant ce produit aux rêves de l'agriculteur.

—Un opérateur de guichet mobile, à Amret

ENCADRÉ 4

UN PRODUIT QUI PORTE LES ASPIRATIONS DES PETITS EXPLOITANTS : OBJECTIF + AU CAMBODGE

Ce dont il s’agit : Un produit d’épargne à long terme qui incite les agriculteurs à épargner pour réaliser un rêve et les soutient dans cette entreprise en leur proposant des conditions souples et des récompenses.

Aspiration ou besoin pris en compte : Le travail de recherche et d’expérimentation auprès des familles de petits exploitants cambodgiens a montré que l’acquisition de vaches, l’éducation et les mariages sont des aspirations courantes. Les concepteurs ont également constaté que cette clientèle est plus sensible aux invitations à épargner en vue d’un objectif concret qu’aux invitations à épargner d’une façon plus générale.

Comment ça marche : Par l’entremise d’un opérateur de guichet mobile d’Amret, les clients ouvrent un compte d’épargne central, à long terme et à objectifs déterminés pour financer des dépenses clés dans la vie d’un agriculteur (mariage ou éducation d’un enfant, vaches, par exemple). Le client épargne en versant de petites sommes à un opérateur de guichet mobile d’Amret qui se rend à domicile pour collecter les dépôts. Ces opérateurs sont équipés d’applications installées sur un smartphone ou une tablette, qui proposent une expérience visuelle d’une transaction guidée et complétée de recommandations pour d’autres services et produits financiers proposés par Amret.

Principales caractéristiques

- Plan personnalisé basé sur les objectifs du client, son aptitude à épargner et sa trésorerie.
- Des outils stimulants et éducatifs, dont des vidéos et des applications sur téléphone mobile, aident les clients à définir leurs objectifs, les sensibilisent à l’intérêt du produit et leur montrent comment l’utiliser.
- Les opérateurs de guichet mobile d’Amret collectent les dépôts une fois par mois au domicile d’un client ou à proximité.
- Les clients reçoivent un calendrier d’épargne qui leur permet de suivre les dates de versements. Un outil de suivi numérique s’affiche également sur l’appareil de l’opérateur de guichet mobile, avec le profil du client et le degré de réalisation de son objectif d’épargne.
- Le montant limité des dépôts et leur périodicité variable limitent les barrières à l’entrée et les décrochages. Il n’y a pas de pénalité pour les clients manquant un versement.
- Les clients qui respectent leurs objectifs mensuels d’épargne perçoivent des intérêts plus élevés sur leurs dépôts.

Argumentaire : Mobilise des dépôts sur le long terme, permet la vente croisée d’autres produits.



Les membres d’une coopérative agricole au Rwanda présentent aux concepteurs un dessin qui retrace le développement de leur communauté au fil des ans et illustre leurs aspirations pour l’avenir.



4. Minimiser le risque lié à l'essai d'un SFN.

Pour les familles de petits exploitants du monde entier, le risque fait partie de la vie de tous les jours. Confrontés au changement climatique et à la transformation des économies, les petits exploitants vivent en permanence à l'ombre des menaces qui pèsent sur leurs moyens de subsistance déjà très fragiles. Face à cette incertitude, à un manque de dispositifs de protection et à une épargne limitée pour faire front en cas de grave sinistre, il n'est pas surprenant que les petits exploitants soient souvent peu enclins à exposer leur petit patrimoine en essayant un produit ou service financier numérique nouveau et inconnu.

Lorsque l'on cherche à réduire ou éliminer les obstacles à l'adoption des SFN par les petits exploitants, il est essentiel de minimiser la perception du risque lié à l'essai de ces services. En travaillant avec les petits exploitants, les concepteurs ont identifié trois caractéristiques essentielles que doivent avoir les produits pour minimiser le risque perçu par ces familles lorsqu'elles essayent des SFN pour la première fois. Il s'agit de la flexibilité, de l'aspect familial du produit et de sa nature concrète.

Flexibilité. La flexibilité est l'un des facteurs les plus importants lorsque l'on cherche à minimiser la perception du risque que présente un nouveau produit ou service financier numérique¹⁰. Par exemple, lorsqu'un client réfléchit à la possibilité d'essayer un nouveau compte d'épargne à objectifs déterminés, sa décision pourrait dépendre de la possibilité qui lui est offerte de pouvoir retirer ses fonds dès qu'il en a besoin. « J'ai peur de ne pas pouvoir accéder à cet argent en cas de besoin pour d'autres raisons », a indiqué un membre d'une coopérative rwandaise en réponse à des questions sur les comptes d'épargne.

Lors de précédents travaux sur la CCH, qui ne portaient pas sur les petits exploitants, le CGAP avait constaté que les conditions encourageant la discipline, telles que l'existence de pénalités pour les retraits anticipés, avaient la préférence des clients à faible revenu (Seltzer et McKay 2014). Bien qu'un grand nombre des petits exploitants interrogés aient également souhaité la présence d'éléments encourageant la discipline, ils ont toutefois indiqué aux concepteurs qu'ils seraient moins portés à essayer un compte d'épargne numérique prévoyant des pénalités pour des retraits anticipés en cas d'urgence.

Cherchant à concilier ces désirs contradictoires de flexibilité et de discipline, les concepteurs au Cambodge ont opté pour des incitations plutôt que des pénalités pour encourager la discipline. Lors de la conception du produit d'épargne Objectif+ dans ce pays (encadré 4), les petits exploitants ont rappelé l'importance de la souplesse d'accès à leurs fonds, tout en se disant aussi favorables à des caractéristiques qui encourageraient la discipline de l'épargne. Après avoir examiné plusieurs stratégies, les concepteurs ont arrêté leur choix sur un système à base d'incitations qui permettait de mieux rémunérer les déposants respectant leurs plans d'épargne. Et, pour s'assurer que les petits exploitants ont quand même « un intérêt en jeu », les concepteurs ont aussi recommandé le maintien d'un solde minimum peu élevé, fixé à 3 USD.

Cette priorité accordée à la flexibilité parmi les petits exploitants n'est pas toujours la règle. Ainsi, si cette souplesse était un aspect important pour les petits exploitants au Cambodge et au Rwanda, ceux du Zimbabwe ont estimé que la discipline primait. On pourrait aussi s'étonner du fait que la majorité des participants au prototypage du produit Épargner pour l'école (*Save 4 School*) (encadré 2) aient préféré que leur épargne soit « verrouillée », signe, en fait, de l'importance qu'ils accordent à l'éducation de leurs enfants. Ce constat au Zimbabwe a aussi mis en lumière une question plus large ayant trait au rôle de la femme dans la gestion des finances du ménage. Certaines petites exploitantes

ont en effet rappelé que le verrouillage de l'épargne empêcherait leur mari d'utiliser à d'autres fins l'argent destiné aux frais de scolarité. Cela étant, sachant que toutes les familles ne pourraient pas atteindre leurs objectifs d'épargne, les concepteurs ont mis au point et expérimenté avec succès des caractéristiques qui rendraient le produit plus souple. Par exemple, malgré l'existence d'une contribution mensuelle minimum d'au moins 2 USD, aucune pénalité ne serait appliquée aux clients manquant un paiement. En outre, le produit permet aux clients solvables de solliciter un microcrédit pour couvrir le reliquat s'ils n'atteignent pas leur objectif d'épargne en fin de période.

Outre l'accès donné à l'épargne en cas de besoin, plusieurs autres stratégies permettent d'accroître la flexibilité que l'on prête aux SFN. Au Sénégal, où l'organisation myAgro a déjà offert à ses clients la possibilité d'un retrait anticipé de leurs fonds (à l'expiration d'un délai obligatoire de deux semaines à compter de la notification donnée par le client, afin d'avoir un effet dissuasif sur les retraits anticipés), les concepteurs ont recherché une approche qui permettrait aux petits exploitants d'essayer plus facilement le produit avec un minimum de risque. Les clients de myAgro avaient expliqué aux concepteurs qu'ils préféreraient sélectionner des lots d'intrants de plus petite taille pour les essayer seulement sur une partie de leurs champs. Les intrants étant livrés à l'ouverture de la saison des plantations, les petits exploitants étaient obligés d'attendre des mois avant d'effectivement recevoir leurs lots, et encore plus longtemps pour juger de leur impact sur la production. Ces observations comportementales ont débouché sur la conception de microlots, notamment pour des produits tels que les semences de légumes (parmi d'autres combinaisons d'intrants), que les petits exploitants pouvaient utiliser rapidement pour tester le système myAgro. Les légumes pouvant être cultivés toute l'année dans de petits potagers, ces lots à bas prix ont permis aux agriculteurs d'obtenir des résultats en quelques semaines au lieu de quelques mois, ce qui a permis de dissiper les craintes de voir myAgro s'enfuir avec leur argent et leur a donné la confiance nécessaire pour s'inscrire en vue de l'acquisition de lots d'intrants plus importants.

Aspect familial du produit. Une autre façon importante de minimiser le risque perçu est de concevoir des produits qui paraissent familiers aux familles de petits exploitants. Le CGAP a déjà constaté dans d'autres projets de conception que les pauvres sont rarement à l'aise avec les nouvelles technologies et en ont même parfois peur (Seltzer and McKay 2014). Cela vaut tout particulièrement pour les familles de petits exploitants qui ont tendance à être encore moins exposées aux nouvelles technologies que les pauvres en zone urbaine et les familles ne vivant pas de l'agriculture. Ce manque de connaissance et d'habitude des technologies peut accentuer la perception des risques encourus au moment d'envisager la possibilité d'essayer ou non un nouveau SFN.

Afin de surmonter cette aversion pour la technologie, les concepteurs ont cherché à mettre à profit les comportements financiers existants pour élaborer leurs concepts de produits. Par exemple, au Rwanda, ils se sont appuyés sur les associations d'épargnants comme moyen d'introduire les petits exploitants aux services financiers formels (encadré 5). Première étape de ce processus, la numérisation des transactions de ces associations a non seulement donné à ces groupes des outils de gestion plus sûrs et plus efficaces, mais elle leur a aussi permis de commencer à se familiariser avec la plateforme d'opérations bancaires mobiles de l'UOB.

L'approche adoptée par myAgro pour les dépôts de ses clients fournit un autre exemple des moyens par lesquels les PSF peuvent amener les familles de petits exploitants à s'habituer aux SFN. En permettant à ses clients de recharger leurs comptes d'achat à terme avec des cartes à gratter, un comportement cal-

ENCADRÉ 5

RENDRE INFORMELS LES SYSTÈMES FINANCIERS FORMELS : KONTI Y'IKIBINA AU RWANDA

Ce dont il s'agit : Un compte collectif géré par téléphone mobile qui numérise les transactions d'associations d'épargnants, donne instantanément accès à des prêts collectifs et permet, à terme, aux membres solvables des associations de solliciter l'octroi immédiat de crédits individuels sans garantie.

Aspiration ou besoin financier pris en compte : Les associations d'épargnants font partie intégrante de la vie financière des familles de petits exploitants au Rwanda, mais peinent à gérer manuellement les fonds. Les familles de petits exploitants ont également indiqué qu'elles voulaient avoir accès rapidement, à un prix abordable, à leur épargne et au crédit en cas de besoin.

Comment ça marche :

- **Étape 1** — Un compte d'épargne collective est ouvert en personne dans une agence bancaire, la signature de trois membres de la direction de l'association étant requise. Une fois l'association enregistrée, un portefeuille électronique rattaché au compte collectif est créé. Il est accessible sur la plateforme USSD (données de services supplémentaires non structurés) à partir du téléphone mobile du/de la président(e) et permet de déposer électroniquement, par versements uniques sur le compte collectif, les fonds réunis par l'association à ses réunions périodiques. Les principales caractéristiques du groupe sont saisies pendant la procédure d'enregistrement. Le système permet à la direction de l'association de modifier les détails du plan, faire des demandes de solde et visualiser l'historique des contributions. Le/la président(e) des associations solvables peut également solliciter l'octroi immédiat d'un prêt collectif par téléphone mobile. Ce prêt est garanti par l'épargne de l'association. Les responsables du groupe sont chargés du décaissement auprès des membres et ont la responsabilité du respect de l'échéancier de remboursement.
- **Étape 2A** — À mesure que les associations s'habituent au fonctionnement de la plateforme, les membres versent périodiquement leurs contributions à l'épargne au moyen

de leur portefeuille électronique personnel. Ils peuvent aussi recevoir des prêts de l'association dans leur portefeuille électronique et les rembourser de la même façon. Le système assure le suivi de toutes les transactions entre les membres et leur association, dans les deux sens, et crée des profils individuels de crédit pour les différents membres du groupe.

- **Étape 2B** — Les membres préapprouvés sur la base de leur profil de crédit et de l'historique global de crédit et d'épargne de l'association peuvent solliciter l'octroi de microcrédits individuels instantanés au moyen de leurs téléphones mobiles. Lors de la demande d'un crédit, les responsables de l'association sont prévenus via leur téléphone mobile et doivent approuver la demande. Les microcrédits individuels sont garantis par l'épargne collective et doivent être remboursés directement à l'UOB.
- **Étape 3** — Une fois leur historique de crédit établi, les membres des associations ont individuellement accès à une gamme plus large de services et de produits financiers proposés par l'UOB.

Principales caractéristiques :

- Donne immédiatement accès au crédit en cas d'urgence.
- Tire parti de l'efficacité des services financiers informels et de la confiance qu'ils suscitent pour asseoir la capacité financière des petits exploitants.
- Renforce la capacité d'épargne collective sans remplacer ni surcharger les structures et pratiques traditionnelles de l'association.
- Prépare bien le terrain à l'accès à une gamme plus large de produits et services financiers en donnant un historique de crédit aux clients.

Argumentaire : Mobilise des dépôts, aide les membres des associations à se familiariser avec les SFN, établit des historiques de crédit et crée des relations à long terme avec la clientèle, préparant le terrain à l'offre de produits nouveaux et plus rentables.

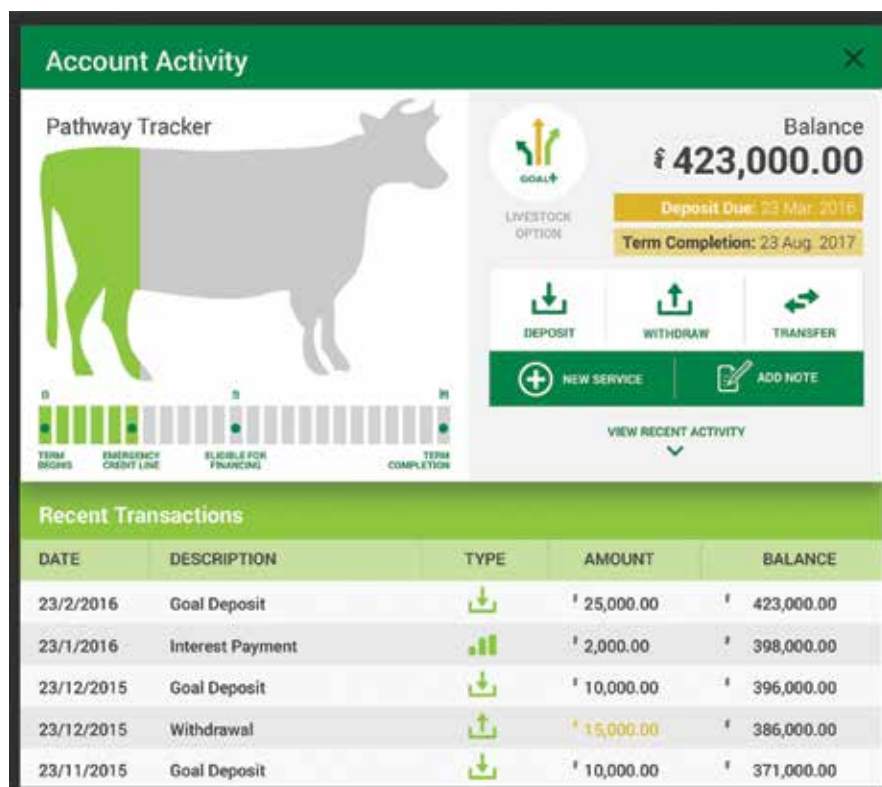
qué sur la pratique bien établie des cartes téléphoniques prépayées, myAgro fournit aux petits exploitants un point d'ancrage familier pour leurs opérations numériques avec la plateforme de vente à terme.

Nature concrète du produit. Le dernier point à prendre en compte pour minimiser la perception du risque est l'aspect concret du service proposé. Dans leurs échanges avec les familles de petits exploitants, les concepteurs ont souvent observé une tendance à épargner en nature plutôt qu'en espèces (ou sur un compte bancaire). Les bijoux ou le bétail sont des réserves de valeur que de nombreux petits exploitants apprécient pour leur caractère concret, même s'ils sont parfois obligés de les vendre à perte quand ils ont besoin d'argent. Vu cette préférence, faire directement passer ces familles de l'épargne en nature à l'épargne dans des réserves de valeur électroniques va nécessiter un « double saut », de l'épargne en nature directement au numérique, en brûlant l'étape des espèces.

L'utilisation des espèces comme réserve de valeur étant elle-même peu répandue chez les petits exploitants, il est clair que les SFN devront paraître plus concrets si les PSF veulent en stimuler l'adoption.

La carte à gratter de myAgro est un modèle qui donne également une indication utile de la façon dont les PSF peuvent minimiser la perception du risque en rendant les SFN plus concrets. Bien que myAgro n'ait pas nécessairement pris en compte cette dimension dans la conception du système de cartes à gratter (voir l'exemple donné plus haut dans la partie sur l'aspect familial du produit), les concepteurs ont constaté que les clients conservaient leur carte même une fois le code secret envoyé. Pour ces petits exploitants, les cartes constituent une preuve concrète de la valeur de leurs comptes électroniques d'achat à terme, même si cette preuve existe déjà sous forme numérique dans leur téléphone.

Le concept du produit d'épargne Objectif+ au Cambodge (encadré 4) est un autre exemple de la façon de rendre les SFN plus concrets. Après s'être rendu compte que l'épargne en nature était déjà une pratique bien ancrée chez les petits exploitants, les concepteurs ont examiné les moyens de rendre l'épargne numérique tout aussi concrète. C'est ainsi qu'ils ont conçu des applications permettant de visualiser l'objectif d'épargne du client (une vache, par exemple) aussi bien que le degré de réalisation de son objectif.



Une saisie d'écran du prototype d'une application d'un opérateur de guichet mobile pour le produit Objectif+ d'Amret

Nous avons acheté des bijoux pour nos enfants, mais quand nous avons besoin d'argent nous les revendons... ce qui arrive souvent. Et nous allons les vendre à un orfèvre.

—Membre d'un groupe de caution solidaire (Cambodge)

IV.

UNE CONCEPTION QUI INCITE À UNE UTILISATION CONSTANTE

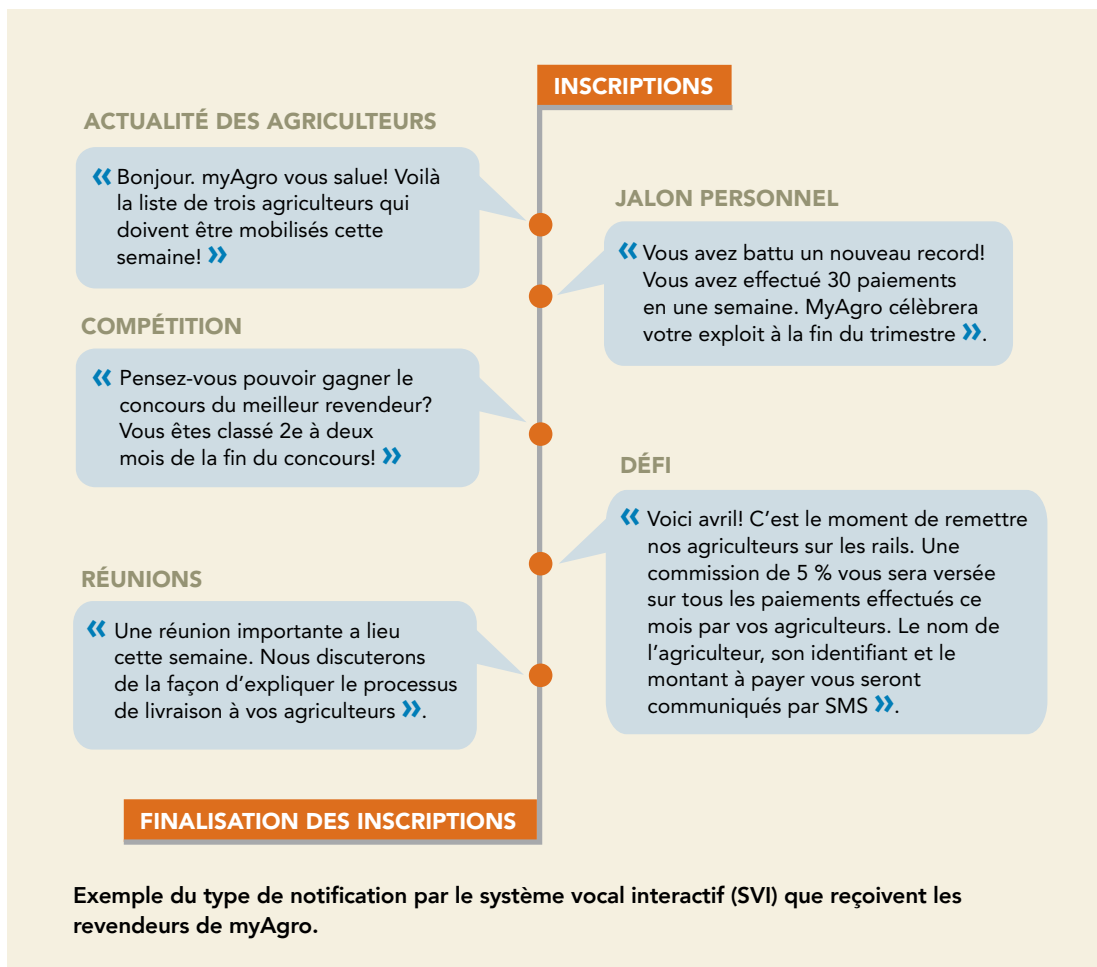
Amener les familles de petits exploitants à essayer de nouveaux produits ou services financiers numériques est certes une victoire en soi, mais ce n'est qu'un premier pas sur le chemin de la fidélisation de cette clientèle. Les prestataires le savent bien, un fossé sépare l'adoption de l'utilisation constante—et le fait pour les petits exploitants d'essayer un service numérique ne garantit nullement qu'ils en deviennent des utilisateurs actifs. Ainsi, le processus de conception doit non seulement s'attacher à développer une proposition de valeur et stimuler l'adoption, mais aussi encourager une utilisation durable.

Dans les quatre pays, les concepteurs ont mis en évidence les trois grands principes suivants en matière de conception qui peuvent aider à stimuler l'utilisation régulière des SFN et réduire le taux de désabonnement de la clientèle de petits exploitants : i) assurer l'accessibilité physique et financière des produits , ii) inciter et non sanctionner, et iii) offrir un accompagnement systématique.

1. Assurer l'accessibilité physique et financière des produits.

L'accessibilité est importante car elle permet d'assurer que les familles de petits exploitants utilisent les produits et services financiers numériques de façon continue. Au Sénégal, l'inaccessibilité des services s'est révélée une contrainte importante pour les petits exploitants. En effet, les clients de myAgro avaient parfois beaucoup de mal à trouver des revendeurs au moment de recharger leurs comptes d'achat à terme. Pour un client dont les faibles revenus doivent répondre à de nombreuses priorités concurrentes, quelques heures de flottement suffisent pour qu'il ne fasse pas son dépôt et « mange » son argent, comme le disent les Sénégalais pour décrire la propension qu'ils ont à dépenser l'argent aussitôt qu'ils le reçoivent. myAgro avait essayé déjà de résoudre le problème en postant des revendeurs dans les marchés où les petits exploitants vendent leurs produits. La présence des revendeurs a permis de réduire les délais entre les rentrées d'argent et les dépôts, limitant par la même occasion les possibilités pour les petits exploitants d'utiliser leur argent avant qu'ils aient pu voir un revendeur. Le problème de l'accessibilité des services a pourtant persisté malgré le déploiement des revendeurs à l'intérieur des villages car, privilégiant d'autres tâches, ils n'étaient pas toujours disponibles au moment voulu. Pour les encourager à se rendre plus disponibles aux clients, les concepteurs ont proposé de mettre en place un système de rappels et d'incitations (encadré 6).

Outre l'inaccessibilité physique, les petits exploitants des quatre pays déplorent l'inaccessibilité des conditions de paiement qui constitue un frein à l'utilisation constante des services et produits financiers. Les conditions liées aux produits d'épargne (solde minimum élevé, dépôts obligatoires) peuvent



ENCADRÉ 6

RESPONSABILISER ET MOTIVER LES AGENTS DE MYAGRO : JEU D'OUTILS DU REVENDEUR AU SÉNÉGAL

Ce dont il s'agit : Un ensemble de fonctionnalités qui donne aux revendeurs les moyens de prendre davantage de responsabilités, leur permettant ainsi de mobiliser les agriculteurs et de les accompagner plus régulièrement et systématiquement.

Aspiration ou besoin financier pris en compte : Les petits exploitants veulent épargner et planifier à long terme, mais ils ont besoin que les PSF les aident à développer et à respecter leurs plans d'épargne. Ils doivent aussi pouvoir déposer leur épargne sitôt qu'ils ont de l'argent et, à cet égard, il est important que les revendeurs soient disponibles pour leur éviter de « manger » leur argent.

Comment ça marche : Lorsqu'un nouveau client s'abonne, le revendeur utilise une application installée sur son téléphone pour choisir le lot ainsi que le mode de paiement que ce client préfère (hebdomadaire, mensuel, etc.). Ensuite, l'application développe un plan d'épargne personnalisé pour le client en fonction du lot et de la fréquence des dépôts qu'il aura retenus. Une fois que le client commence à épargner, le revendeur utilise son téléphone pour suivre son évolution et ajuster son plan d'épargne s'il y a lieu. Enfin, un

serveur vocal interactif permet d'appeler les revendeurs régulièrement pour leur faire le point des progrès des clients, leur rappeler de contacter les clients à la traîne, les inciter à plus d'ardeur au travail en les informant de leur performance par rapport à leurs collègues également présents dans la zone et des commissions plus importantes offertes à des périodes spécifiques.

Principales caractéristiques

- Les outils d'abonnement et de suivi donnent aux revendeurs les moyens de mieux accompagner les clients tout au long du cycle de la vente à terme.
- Les notifications par le SVI sont personnalisées et incitent à agir, et elles ne peuvent pas être ignorées comme le sont généralement les notifications par SMS.
- Les incitations sociales et financières amènent les revendeurs à être plus disponibles et à prendre davantage de responsabilités pour mobiliser leurs clients.

Argumentaire : Augmente les chances que les petits exploitants épargnent régulièrement en rapprochant les mécanismes d'épargne de ces clients.

s'avérer prohibitives, surtout lorsque les familles sont confrontées à des chocs comme une urgence médicale ou de mauvaises récoltes, qui mettent à mal les finances du ménage. Il en est de même des instruments de crédit, dont les modalités de règlement peuvent facilement décourager les clients et entraîner des défauts de paiement. Pour rendre les conditions de paiement plus accessibles aux petits exploitants, les concepteurs ont développé plusieurs solutions destinées à assouplir les modalités de dépôt et de règlement.

Au Zimbabwe, les concepteurs ont réfléchi avec Econet aux moyens de rendre les crédits pour les intrants plus accessibles aux familles de petits exploitants les plus pauvres. Jusque-là, un grand nombre des petits exploitants ayant bénéficié de crédits pour l'achat d'intrants passaient par les gros acheteurs, qui exigeaient en contrepartie des intrants qu'ils leur fournissaient une portion de leurs récoltes à la fin de la saison. Ces petits exploitants se sont toutefois plaints du fait qu'il ne restait pas grand-chose pour eux-mêmes et leurs familles une fois le crédit remboursé. C'était aussi le cas au Rwanda où les petits exploitants ayant bénéficié de crédits pour l'achat d'intrants à la faveur d'un accord entre leurs coopératives et une banque locale, étaient consternés de constater que la moisson était bien maigre après des mois de dur labeur, une fois qu'ils avaient réglé leurs dettes.

L'une des solutions envisagée initialement consistait à faire rembourser les crédits au moment des récoltes pour les rendre plus accessibles aux petits exploitants, qui n'avaient pas les moyens de rembourser régulièrement pendant qu'ils attendaient que leurs cultures parviennent à maturité. Mais comme le montrent les exemples ci-dessus, ce système peut être tout aussi dissuasif pour les petits exploitants qui organisent leurs vies autour des importantes rentrées d'argent de la période des récoltes, et qui pourraient choisir de garder leurs produits en attendant une hausse des prix. L'autre option—les règlements hebdomadaires ou mensuels—resterait encore hors de portée de nombreuses familles de petits exploitants. Pour concilier tous ces paramètres et rendre les intrants agricoles plus accessibles, les concepteurs ont créé Mon paquet annuel (My Yearly Package) au Zimbabwe (encadré 7), qui prévoit un petit dépôt initial, puis des règlements mensuels souples d'un faible montant (y compris une période de grâce) et enfin des versements plus importants au moment des récoltes.

2. Inciter et non sanctionner.

De nombreux facteurs peuvent empêcher les familles de petits exploitants de s'acquitter de leurs obligations en matière de remboursement ou d'épargne. Et bien que nombre de PSF aient prévu des sanctions comme le paiement de pénalités pour amener les clients à respecter leurs plans de remboursement ou d'épargne, ces mesures n'ont pas toujours l'effet escompté. Les petits exploitants, dont les ressources limitées doivent répondre aux très nombreuses demandes du ménage, ne sont déjà pas certains de pouvoir rembourser leur crédit ou atteindre leur objectif d'épargne à long terme. Leur infliger des pénalités n'aura d'autre effet que de les décourager un peu plus, en les confortant dans l'idée négative qu'ils se font des services financiers formels. Une agricultrice rwandaise expliquait qu'elle

Les prêts comportent tellement de risques — trop d'exigences, trop peu de temps pour rembourser et des taux d'intérêt élevés. Je n'ai pas essayé d'en obtenir un, mais c'est ce que dit mon ami.

—Dismas, Rwanda



Exemple des badges que remet myAgro à ses clients à différentes étapes de la réalisation de leur objectif

ENCADRÉ 7

FINANCEMENTS SOUPLES DES INTRANTS : MON PAQUET ANNUEL AU ZIMBABWE

Ce dont il s’agit : Un lot d’intrants personnalisé à partir des données sur l’exploitation du client et ses objectifs financiers qui lui permet de recevoir un ensemble d’intrants complété d’un financement, d’une assurance indicielle et de services de renseignements.

Aspiration ou besoin financier pris en compte : De nombreuses familles de petits exploitants n’ont pas les ressources financières ni les informations pouvant permettre d’identifier, d’acquérir et d’utiliser le lot d’intrants qui convient le mieux à leur exploitation. Ces exploitants peuvent ne pas être admis à bénéficier des instruments de crédit classiques ou avoir du mal à respecter des modalités de remboursement strictes.

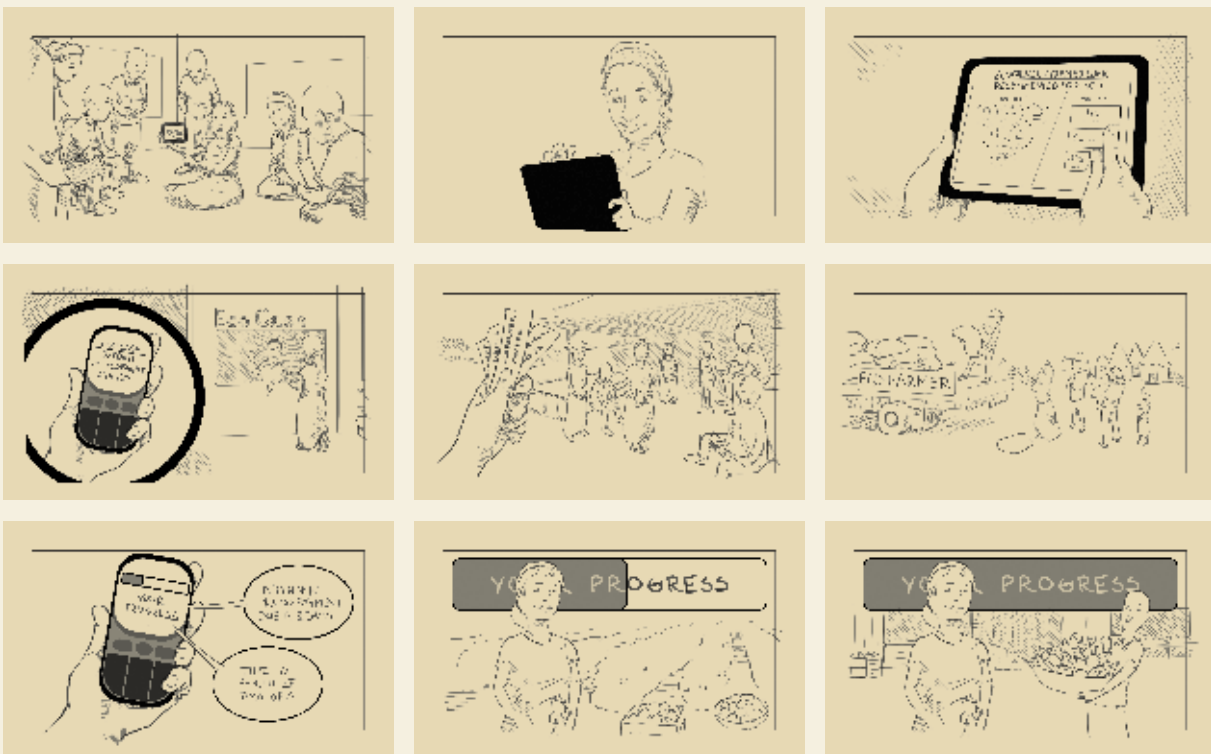
Comment ça marche : Le petit exploitant se rapproche d’un négociant agricole ou agent de vulgarisation participant au programme et saisit les informations sur son exploitation et sa famille en général (taille de son exploitation, produits cultivés, nombre de personnes dans le ménage, etc.) dans l’application FarmBuilder. FarmBuilder utilise ces informations pour recommander un lot d’intrants conçu spécifiquement pour répondre aux besoins du client et inspiré de son cycle de culture annuel. Si le client achète les intrants au moyen d’un crédit, Econet utilise un algorithme qui détermine instantanément sa solvabilité. Au cas où la demande est approuvée, le client verse un acompte dans son portefeuille mobile EcoCash, contre un bon qui lui donne le droit d’entrer en possession du lot qu’il a choisi, qui est livré (complété d’autres produits) peu de temps après au point de distribution le plus proche. La période du prêt couvre à compter de l’instant où le client prend possession de ses intrants et

l’acompte versé est viré du portefeuille mobile vers EcoFarmer. Pendant la saison de plantation, le client paie un forfait mensuel et reçoit des textos de rappel à la même fréquence. EcoFarmer lui prodigue aussi des conseils pratiques sur la façon d’utiliser ses intrants. Lorsque le temps de la première récolte est proche (celle des tomates par exemple), il fait son premier gros versement dans EcoFarmer via son portefeuille EcoCash. La deuxième grande échéance est fixée en juillet après la récolte de maïs.

Principales caractéristiques

- Options de remboursement souples, faites de paiements mensuels minimum (2 dollars) et de paiements plus importants après les deux récoltes.
- L’assurance indicielle d’EcoFarmer est comprise dans le lot.
- L’outil de saisie des données dans les smartphones ou les tablettes permet aux négociants agricoles, aux agents de vulgarisation et à Econet d’avoir des informations précises.
- Recours aux groupes comme canal de distribution afin de susciter un élan social et la confiance.
- Fourniture d’informations personnalisées sur la période de plantation, la météo et le marché, et possibilité d’adresser des questions par texto aux experts agricoles d’EcoFarmer.

Argumentaire : Recueil des données sur un segment de la clientèle important mais inconnu, accroît le nombre d’utilisateurs et de négociants d’EcoCash ainsi que le recours des petits exploitants aux services des négociants.



déposait son argent dans une banque locale jusqu'à ce qu'elle se rende compte que son épargne s'amenuisait au fil du temps en raison des pénalités qui lui étaient imposées parce qu'elle ne respectait pas le solde minimum exigé.

Plutôt que de sanctionner les petits exploitants, dont un grand nombre essaie les services financiers formels pour la première fois, les PSF devraient trouver le moyen d'introduire des incitations dans les SFN afin d'attirer et non repousser les clients. C'est d'autant plus vrai pour les produits d'épargne numériques, souvent en concurrence avec les matelas pour recevoir l'argent mis de côté pour l'avenir. Pour renforcer l'habitude d'épargner et encourager le respect des plans financiers, les concepteurs ont recommandé plusieurs types d'incitations qui promettent de motiver les épargnants et de réduire les décrochages

Les échanges entre les concepteurs et les familles de petits exploitants au Sénégal ont sans doute été le déclic qui a permis de trouver comment inciter ces familles à épargner régulièrement. Alors qu'ils développaient les prototypes des différentes incitations (des primes de crédit aux journées de santé communautaire), les concepteurs ont été surpris de constater que les petits exploitants attachaient la plus grande importance aux incitations qui renforçaient leur statut au sein de leur communauté villageoise. Les concepteurs ont donc proposé un système d'incitations qui alliait les récompenses financières (telles que les primes de crédit aux clients ayant atteint leurs cibles en matière d'épargne) à d'autres éléments comme les badges ou la possibilité d'être nommé fermier modèle (encadré 8). « C'est comme les Jeux olympiques », a déclaré un petit exploitant, plein d'enthousiasme. « Chaque année les agriculteurs voudront montrer qu'ils ont acquis de l'expérience et qu'ils ont pu mener à bonne fin plusieurs achats à terme ».

ENCADRÉ 8

ENCOURAGER LES PETITS EXPLOITANTS À S'HABITUER À ÉPARGNER : LE PROGRAMME DE FIDÉLISATION DES AGRICULTEURS AU SÉNÉGAL

Ce dont il s'agit : Un mécanisme de reconnaissance et de récompense de la fidélité du client par lequel les petits exploitants cultivent de saines habitudes financières et sont encouragés à collaborer régulièrement et durablement avec myAgro.

Aspiration ou besoin financier pris en compte : Les petits exploitants ont du mal à respecter leurs objectifs d'épargne à long terme et sont parfois découragés par des facteurs comme les commissions et les soldes minimum.

Comment ça marche : Les clients se voient décerner des étoiles et des badges pour récompenser les progrès dans leurs comptes d'achat à terme et pour l'adoption d'habitudes particulières que myAgro veut encourager, comme d'aller vers les revendeurs plutôt que d'attendre qu'ils viennent à eux, ne pas dévier de leurs plans d'épargne ou le fait de parvenir à mi-chemin de leur objectif. Les badges et les étoiles sont une preuve de reconnaissance des efforts des petits exploitants et les encouragent à se maintenir au niveau de leurs voisins et à faire mieux qu'eux. Les clients peuvent aussi recevoir des récompenses et des primes au titre de certains jalons et réalisations fixés par myAgro, sous la forme de t-shirts, de crédit supplémentaire dans le compte d'achat à terme ou de la chance de devenir un « fermier modèle ». Tout le long du processus, les clients reçoivent des notifications via le SVI qui leur rappellent leur solde, les prochaines

échéances, les récompenses potentielles et leur performance par rapport aux autres agriculteurs du village pour les motiver davantage.

Principales caractéristiques

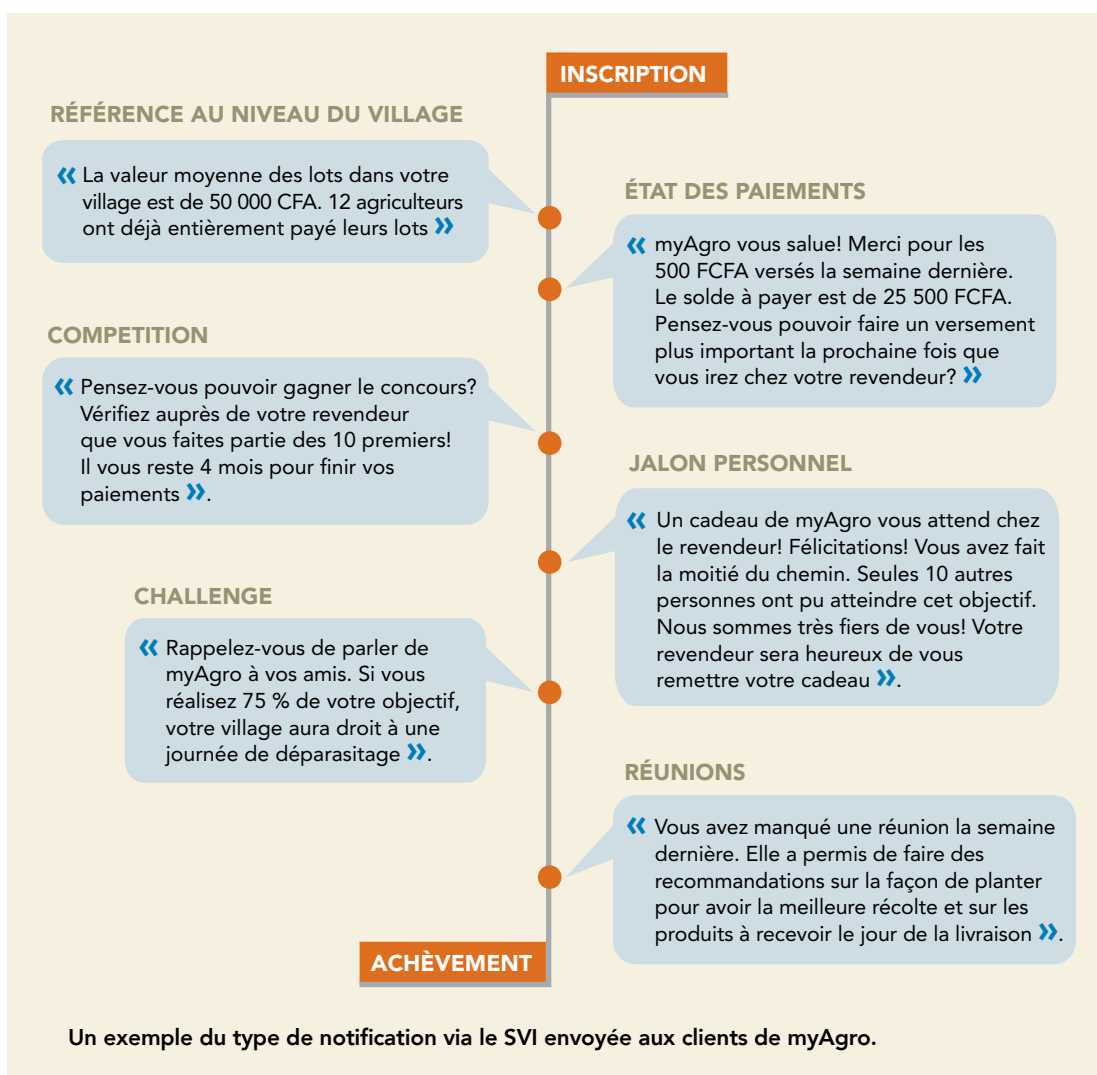
- Les messages interactifs permettent aux clients analphabètes de suivre leurs progrès et de maîtriser leur épargne et apportent une note personnelle au processus.
- Les badges récompensant les progrès en matière d'épargne (et d'autres habitudes dénotant de saines pratiques dans ce domaine) permettent aux clients d'être tout le temps au fait de leurs avancées et les incitent à franchir de nouveaux jalons.
- Tous les clients au sein d'un groupe sont classés en fonction des progrès des uns et des autres, ce qui, couplé à la possibilité d'être désigné fermier modèle, constitue une motivation sociale pour les agriculteurs.
- Les crédits offerts en prime et les t-shirts sont autant de récompenses concrètes qui encouragent davantage les clients à atteindre leurs cibles d'épargne.

Argumentaire : Stratégie à faible coût permettant de réduire les taux de désabonnement et d'accroître les chances de voir les clients aller au bout de leur plan. Augmente le nombre d'utilisateurs qui reviennent.

D'autres exemples d'incitations à l'épargne sont les suivants : l'application de taux d'intérêt préférentiels aux clients d'Objectif+ au Cambodge (encadré 4), l'accès des membres des associations d'épargnants à des microcrédits immédiats et sans garantie au Rwanda (encadré 5) et les clients de Save 4 School (épargner pour l'école) au Zimbabwe (encadré 2). Certes, ces incitations ne suffisent peut-être pas pour contrebalancer les pénalités liées au non règlement des dettes, mais les plans de remboursement souples décrits plus haut (notamment la période de grâce en cas de défaut de paiement) peuvent largement contribuer à éviter que les petits exploitants cèdent au découragement et manquent de s'acquitter de leurs dettes

3. Offrir un accompagnement systématique.

De nombreuses familles de petits exploitants qui adoptent un nouveau SFN peuvent éprouver des difficultés à planifier dans le long terme. Il est donc essentiel qu'elles soient systématiquement accompagnées pour s'assurer qu'elles atteignent les objectifs qu'elles se sont fixés. Au cours de leurs échanges avec les petits exploitants, les concepteurs ont compris que même le plus motivé des épargnants pouvait aisément faillir sans l'aide des PSF. Un



client de myAgro au Sénégal expliquait ceci : « j'ai mon propre système—j'ai fixé un montant à déposer chaque semaine. Mais il m'arrive parfois d'oublier de faire mon versement et j'ai donc demandé à l'agent [de myAgro] de me le rappeler tous les samedis ».

Les outils numériques peuvent largement contribuer à fournir cet accompagnement à moindre coût, grâce à des fonctionnalités conçues pour aider les petits exploitants à planifier leurs objectifs d'épargne et à s'en tenir à leurs plans. Au Sénégal, les concepteurs ont développé une fonctionnalité appelée « rappel adapté » (Adaptive Reminders) qui notifie les clients de myAgro à l'approche d'une échéance ou en cas de défaut de paiement. Les rappels se font en fonction d'un plan d'épargne qui est préparé avec l'aide du revendeur au moment où le client s'abonne—ainsi, un client qui souscrit à un lot d'intrants d'un montant de 12 000 FCFA (environ 28 dollars) exigible après trois mois peut choisir de verser 1 000 FCFA (environ 1,7 dollars) chaque semaine. Les notifications comportent en outre des messages qui comparent les progrès des différents clients par rapport à la moyenne du village, ce qui constitue une motivation d'ordre social pour les petits exploitants qui sont à la traîne. Compte tenu du faible niveau d'alphabétisation des familles de petits exploitants au Sénégal, les rappels sont faits au moyen d'un SVI par lequel les clients reçoivent un appel automatique¹¹.



C'est l'agent [de myAgro] qui doit me dire comment planifier et effectuer mes dépenses, au lieu juste de venir ici vendre des lots et des cartes. Je ne peux pas prendre ces décisions concernant mes finances tout seul.

—Abdou, Sénégal



V.

UNE CONCEPTION QUI FAVORISE LA PROGRESSION DU CLIENT

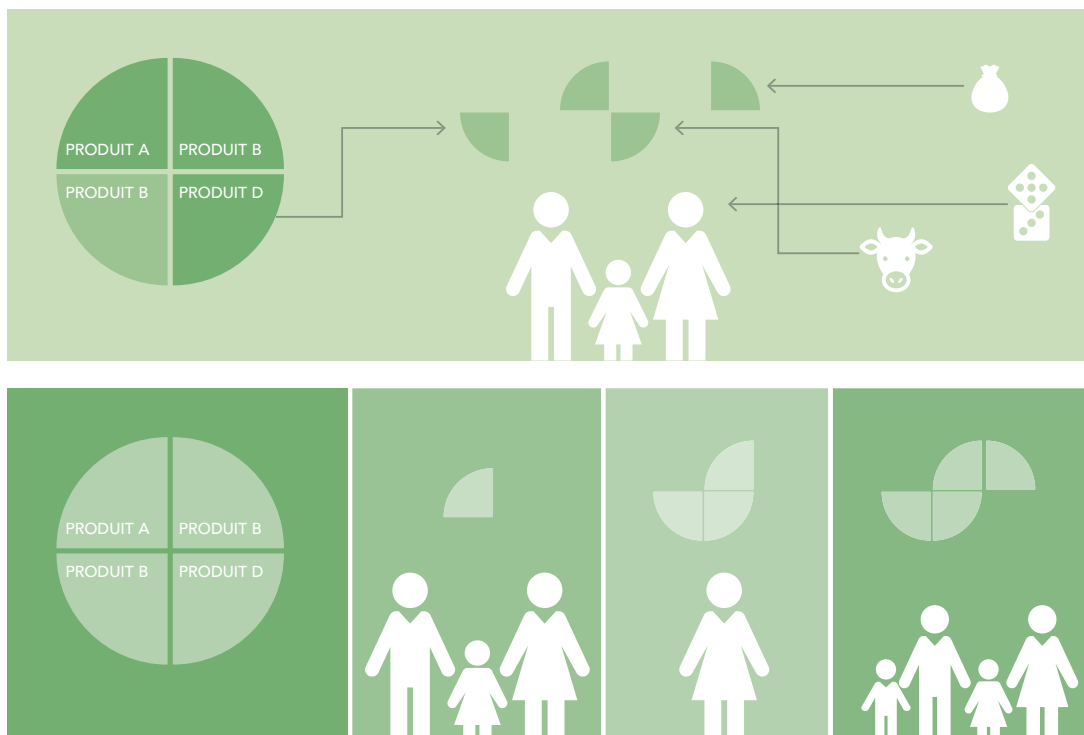
La gamme et les caractéristiques des produits offerts aux familles de petits exploitants doivent évoluer parallèlement à l'accroissement des capacités financières du client. Si une conception qui stimule l'adoption des SFN et incite à leur utilisation constante est un aspect important, les produits et services initialement proposés doivent ouvrir la voie à des offres plus élaborées. Dans leur offre aux petits exploitants, les prestataires ont toutefois tendance à s'en tenir à des produits isolés sans proposer au client une perspective claire d'évolution vers de nouveaux produits parallèlement à l'accroissement de sa capacité financière.

1. Proposer un portefeuille de services, et non des produits isolés.

Les besoins financiers des familles de petits exploitants étant très divers, les produits et services financiers numériques qui leur sont proposés doivent l'être aussi. Le fait est qu'un grand nombre de ces familles fait déjà appel à un éventail de services financiers informels, dont l'épargne, l'emprunt et les envois de fonds, un comportement que les PSF peuvent mettre à profit pour proposer un ensemble similaire de produits et services.

Au Cambodge, où il est courant que les enfants de familles de petits exploitants partent en ville pour chercher du travail dans les ateliers de confection ou dans d'autres secteurs, les concepteurs ont vu qu'il était possible de tirer parti des envois de fonds de ces enfants pour proposer, pour la première fois, des comptes d'épargne classiques à ces familles. Ils ont ainsi conçu un produit appelé Interconnexion familiale qui permet aux clients d'Amret de rattacher leurs comptes d'épargne mobiles individuels à ceux des membres de leur famille, et d'effectuer ainsi un nombre illimité de transferts entre comptes moyennant une petite commission annuelle (encadré 9). Les familles ont aussi la possibilité de rattacher leurs comptes à un compte Objectif+, ce qui leur permet d'épargner ensemble pour réaliser un objectif commun, comme le financement d'un mariage ou d'études supérieures, ou même l'achat d'une vache pour des parents agriculteurs.

Au Sénégal et au Zimbabwe, les concepteurs se sont également intéressés à la façon dont les PSF pourraient proposer des produits pouvant répondre à de multiples besoins des ménages. Ainsi, au Zimbabwe, les concepteurs ont pensé que les clients de Save 4 School (Épargner pour l'école) pourraient élargir cette pratique à l'épargne pour l'achat d'intrants agricoles grâce au produit Mon paquet annuel, les familles jugées solvables pouvant également faire usage de la possibilité qu'offre le produit d'acheter des intrants à crédit. Au Sénégal, les concepteurs ont adapté une approche similaire, proposant une série de formules de vente à terme permettant aux agriculteurs d'épargner pour répondre à différents besoins autres que les intrants, comme des outils agricoles, des lampes solaires et des denrées alimentaires pour la période annuelle de soudure.



Un grand nombre de familles de petits exploitants fait déjà appel à un ensemble de services financiers informels, mais les services financiers formels qui leur sont proposés portent souvent sur un produit donné pour un objet bien déterminé. Les PSF devraient au contraire proposer de multiples produits pour des objets multiples, que les familles de petits exploitants pourraient utiliser pour constituer un portefeuille de produits en fonction des besoins propres à leur ménage.

2. S'inscrire dans une trajectoire, et non des cycles.

Au Cambodge, les concepteurs ont rencontré de nombreux petits exploitants qui, chaque année, prenaient le même prêt dans une institution de microfinance, bien qu'ayant déjà mené à leur terme de multiples cycles de prêt. Cette tendance à s'enfermer dans un seul produit financier empêche les petits exploitants de diversifier leur vie financière et de s'inscrire dans une trajectoire de prospérité.

Pour fournir leurs services avec succès aux petits exploitants, les PSF doivent proposer une trajectoire de croissance financière. Cela étant, certaines familles à la capacité financière limitée ne seront peut-être pas aptes, dès le début, à utiliser un ensemble complet de produits et services financiers numériques. Pour œuvrer au service de ces familles, les PSF peuvent commencer par proposer un seul produit, comme un microcrédit ou un compte d'épargne à objectif déterminé. Ils doivent toutefois aussi donner à ces clients la possibilité de passer progressivement à une offre de produits plus élaborés.

Au Rwanda, le produit d'épargne collective Konti Y'ikibina cherche à proposer une trajectoire de croissance de ce type à ses clients (encadré 5). En numérisant les transactions des associations d'épargnants, il commence par aider les familles de petits exploitants à se familiariser avec les SFN, pour ensuite permettre aux associations de solliciter des prêts collectifs, dont elles peuvent utiliser le produit pour compléter leurs propres fonds ou accorder des crédits à leurs membres. Enfin, les petits exploitants, dont le profil de crédit s'est progressivement développé sur la plateforme numérique, auront la possibilité de

ENCADRÉ 9

AU CAMBODGE, INTERCONNEXION FAMILIALE SERT À INTERCONNECTER LES FAMILLES ET LES PRODUITS FINANCIERS

Ce dont il s’agit : Un plan qui propose des comptes d’épargne interconnectés à des petits exploitants et à leurs enfants qui vivent et travaillent en ville. Ces comptes permettent aux familles de transférer des fonds avec des frais limités et d’épargner ensemble en rattachant ce produit à un compte joint Objectif+.

Aspiration ou besoin financier pris en compte : Outre le fait d’offrir une solution beaucoup moins coûteuse que les services de transfert d’argent existants, Interconnexion familiale s’appuie aussi sur la demande croissante de produits d’envoi de fonds au Cambodge pour habituer les familles à un produit d’épargne à objectifs déterminés.

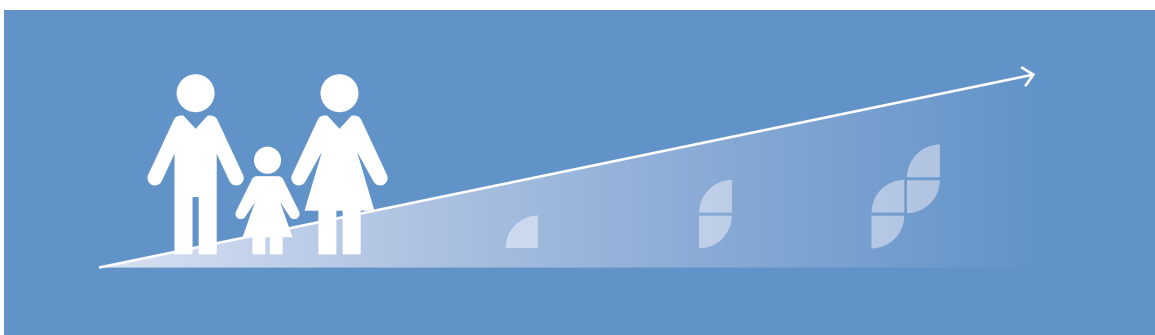
Comment ça marche : Les parents et les enfants ouvrent des comptes chez Amret et décident de les interconnecter dans le cadre du programme Interconnexion familiale. Les clients peuvent virer des fonds d’un compte à l’autre sans frais de transaction en se rendant dans une agence Amret ou en s’adressant à un opérateur de guichet mobile. Les familles ont aussi la possibilité de rattacher leurs comptes à un compte épargne Objectif+ ce qui leur permet d’épargner pour réaliser un objectif familial, tel qu’un mariage, l’achat d’une vache ou des études supérieures.

Principales caractéristiques

- Transferts illimités entre comptes interconnectés moyennant une petite commission annuelle.
- Utilise des comptes d’épargne à objectifs déterminés comme service d’envoi de fonds, un mécanisme habituellement utilisé à des fins de transfert et de consommation.

- Les transactions peuvent être effectuées par l’intermédiaire d’un opérateur de guichet mobile et n’obligent pas à se déplacer dans une agence bancaire.

Argumentaire : Permet à Amret de prendre une part du marché florissant des transferts de fonds, mobilise une clientèle nouvelle, jeune et citadine, permet la vente croisée de produits d’Amret.



Les PSF doivent placer les familles de petits exploitants sur une trajectoire donnant accès à de nouveaux produits financiers plus élaborés.

demander individuellement des microcrédits sans passer par leur association d’épargnants. Dans l’esprit des concepteurs, les clients qui ont réuni les conditions requises pour les microcrédits et qui les ont remboursés de façon satisfaisante pourront aussi alors avoir accès à l’éventail complet des produits et services de l’UOB.



VI.

CONCLUSION

Les enseignements et les principes de conception que présente cette publication proposent aux PSF de nouvelles stratégies très prometteuses pour concevoir des produits et services financiers numériques innovants qui répondront aux besoins et aspirations des familles de petits exploitants. En fournissant des exemples de produits et de fonctionnalités numériques qui tiennent compte des obstacles sur le parcours du client, les PSF peuvent s'inspirer de ces exemples pour chercher à toucher les petits exploitants financièrement exclus sur leurs propres marchés. Un grand nombre des enseignements présentés ici peuvent être expérimentés sur plusieurs segments de la clientèle de petits exploitants, divers types de produits et différents contextes nationaux. Compte tenu de la grande diversité des familles de petits exploitants à travers le monde, ces recommandations ne constituent toutefois qu'une première étape sur la voie d'une meilleure connaissance de leurs besoins et désirs financiers. D'autres enseignements devront sans nul doute être tirés du travail dans ce domaine.

Il est également important de bien mesurer l'importance des défis et des problèmes liés à tout nouveau produit ou service financier numérique. La protection du consommateur – déjà une préoccupation majeure dans le cas des populations à faible revenu en général – sera une dimension clé à prendre en considération par les PSF et les organes de régulation cherchant à connecter des familles de petits exploitants aux SFN. Des questions telles que la sécurité des données, la confidentialité et la transparence ne peuvent être reléguées au second plan, surtout lorsque l'on cherche à proposer des services à une clientèle de petits exploitants qui est souvent peu à l'aise avec les services financiers et la technologie. Les canaux numériques offrant une possibilité sans précédent de fournir pour la première fois des services financiers appropriés, de haute qualité et d'un coût abordable aux familles de petits exploitants, il sera indispensable de veiller à ce que l'expérience du client soit positive pour pouvoir assurer la viabilité à long terme des produits proposés.

Les SFN ne sont pas non plus une panacée et ne peuvent aider les PSF à surmonter tous les obstacles auxquels se heurte la fourniture de services aux familles de petits exploitants. S'ils peuvent beaucoup contribuer à lever les contraintes de l'offre et de la demande à la prestation de services financiers conçus pour les petits exploitants, ils ne peuvent remplacer des produits de qualité ni un service après-vente réactif. La connaissance et l'habitude des outils numériques, tels que les téléphones mobiles, varient beaucoup parmi les petits exploitants, tant d'un pays à l'autre qu'au sein d'un même pays. Il ne sera donc peut-être pas toujours possible de s'appuyer uniquement sur les canaux numériques pour toucher des familles de petits exploitants. Il importe

en outre de faire des propositions de SFN qui associent la CCH à des modèles d'affaires commercialement viables et à des plans concrets de marketing, de distribution et de soutien logistique.

Dans les mois et les années qui viennent, le CGAP continuera à collaborer avec les concepteurs et nos PSF partenaires pour suivre la mise en œuvre de certains de ces concepts de produits. La mise en service de ces produits auprès des petits exploitants au Zimbabwe, au Sénégal, au Rwanda et au Cambodge permettra de valider certains principes de conception ; pour d'autres, une réévaluation sera nécessaire à la lumière de nouveaux éléments d'information.

La meilleure façon de concevoir un produit ou un service – financier ou autre – est d'écouter la clientèle que vous cherchez à servir. Une floraison de théories et de compétences ne remplacera jamais la rencontre avec le petit exploitant et l'écoute de ses aspirations et besoins financiers. Qui plus est, les PSF doivent continuer à mettre leurs hypothèses à l'épreuve du terrain et à procéder par itération à la lumière des réactions du client. Si les recommandations formulées ici peuvent servir de point de départ, elles ne peuvent en aucun cas remplacer le travail de conception aux côtés des clients.

NOTES

1. L'expression « famille de petits exploitants » désigne tout ménage qui tire une partie importante de ses revenus de l'agriculture. L'expression « petit exploitant » est parfois utilisée pour désigner le chef d'une famille de petits exploitants, mais est à prendre comme un équivalent de « famille de petits exploitants », lorsque le contexte le permet.
2. Pour en savoir davantage sur les problèmes que pose l'utilisation des services financiers mobiles par les petits exploitants, voir le prochain document du CGAP intitulé *Understanding Demand, Driving Innovation : Smallholder Households and Financial Services*, préparé pour la Table ronde sur les innovations dans les financements agricoles, qui s'est tenue dans le cadre de la Plateforme mondiale sur l'inclusion financière du Sommet du G20 de 2015.
3. Mercy Corps a aussi beaucoup contribué aux activités du projet au Zimbabwe et a été un partenaire clé de la collaboration du CGAP avec Econet.
4. Les PSF et les sociétés de conception ont été sélectionnées à l'issue d'un processus indépendant de mise en concurrence, et tous les travaux présentés ici ont été réalisés entre janvier et juillet 2015.
5. Pour tout complément d'information sur la CCH et ses répercussions sur l'inclusion financière voir Seltzer et McKay (2014).
6. Pour un guide complet d'utilisation de la CCH, voir DesignKit.org.
7. Pour tout complément d'information sur la segmentation du marché des petits exploitants, voir Christen et Anderson (2013). Pour une étude plus large des expériences dans le financement rural et agricole, voir Conning et Udry (2007), Nagarajan et Meyer (2005), et le prochain document du CGAP intitulé *Understanding Demand, Driving Innovation : Smallholder Households and Financial Services*, préparé pour la Table ronde sur les innovations dans les financements agricoles, qui s'est tenue dans le cadre de la Plateforme mondiale sur l'inclusion financière du Sommet du G20 de 2015.
8. La stratégie de répartition des revenus est la stratégie par laquelle les ménages se servent d'actifs productifs et d'autres activités génératrices de revenus pour faire correspondre leurs rentrées financières à leurs dépenses. Pour en savoir davantage sur cette question et les autres stratégies de gestion financière employées par les ménages à faible revenu, voir Mas (2015).
9. Ce n'était pas la première fois que le CGAP constatait que les populations à faible revenu répondaient mieux à des rêves et objectifs concrets. En travaillant avec Bank BTPN en Indonésie, le CGAP et les concepteurs ont constaté que les clients étaient sensibles à des produits, services ou expériences qui leur permettaient de trouver le moyen de réaliser des objectifs et rêves à court et long terme. Aussi ont-ils mis au point des prototypes de comptes d'épargne mobiles conçus pour inciter les clients à atteindre des objectifs réalistes (épargner pour payer des frais de scolarité ou régler une facture d'hôpital, par exemple). Voir Seltzer et McKay (2014).
10. Laureti et Hamp (2011) considèrent que la flexibilité est une caractéristique clé des produits innovants de microfinance, mais soulignent aussi que les caractéristiques du produit doivent promouvoir la discipline.
11. Les produits d'épargne conçus au Zimbabwe et au Cambodge comportaient aussi des fonctionnalités destinées à aider les familles de petits exploitants à se fixer des objectifs, à élaborer des plans d'épargne adaptés et à suivre leurs progrès. Au Cambodge, les opérateurs de guichets mobiles auprès desquels les clients s'inscrivent dans Objectif+ et font leurs versements mensuels utilisent une application installée sur un appareil mobile (encadré 4) qui leur permet de fixer des objectifs et d'en suivre l'évolution avec le client, grâce à une interface visuelle conçue de sorte que même les petits exploitants analphabètes puissent la comprendre. Étant donné les taux élevés d'alphabétisation chez les petits exploitants au Zimbabwe, les notifications sur les progrès accomplis et les rappels dans le cadre du produit Save 4 School se font au moyen des SMS.

BIBLIOGRAPHIE

- Christen, Robert Peck, et Jamie Anderson. 2013. «Segmentation des ménages des petits exploitants agricoles : Répondre aux divers besoins financiers de familles agricoles.» Note d'information 85. Washington, D.C. CGAP, Avril. http://www.cgap.org/sites/default/files/Focus-Note-Segmentation-of-Smallholder-Households-April-2013_0.pdf
- Conning, Jonathan, et Christopher Udry. 2007. «Marchés financiers ruraux dans les pays en développement.» dans le Manuel d'économie agricole, vol. 3. Amsterdam: North Holland. <http://econpapers.repec.org/paper/egcwpaper/914.htm>
- Cuevas, Carlos, et Jamie Anderson. 2015. «Comprendre la demande, stimuler l'innovation : les ménages de petits exploitants agricoles et les services financiers.» Washington, DC: CGAP.
- Grossman, Jeremiah, et Michael Tarazi. 2014. «Servir les petits exploitants agricoles : évolutions récentes dans la finance numérique.» Note d'information 94. Washington, D.C. CGAP, juin. <http://www.cgap.org/sites/default/files/Focus-Note-Serving-Smallholder-Farmers-Jun-2014.pdf>
- Laureti, Carolina, et Michael Hamp. 2011. «Innovative Flexible Products in Microfinance.» Savings and Development. Vol. 35, No. 1, pp. 97-129. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2155291
- Lowder, Sarah, Terri Raney, et Jakob Scoet. 2014. «The Global Distribution of Smallholder and Family Farms.» Blog du CGAP. 9 octobre. <http://www.cgap.org/blog/global-distribution-smallholder-and-family-farms>
- Mas, Ignacio. 2015. «Money Resolutions: A Sketchbook.» Document de travail. Washington, D.C. CGAP, janvier. http://www.cgap.org/sites/default/files/Working-Paper-Money-Resolutions-Sketchbook-Jan-2015_0.pdf
- Nagarajan, Geetha, et Richard L. Meyer. 2005. «Rural Finance: Recent Advances and Emerging Lessons, Debates, and Opportunities.» Document de travail AEDE-WP-0041-05. Columbus, Ohio: Département de l'économie agricole, environnementale et de développement, université d'État de l'Ohio. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/28317/1/wp050041.pdf>
- Laboratoire d'enrichissement des connaissances sur le financement rural et agricole. 2015. «Smallholder Financial Solutions Database: Intro to the Work in Progress.» Présentation au Comité de pilotage de l'Initiative pour le financement des petits exploitants. Washington, D.C. Laboratoire d'enrichissement des connaissances sur le financement rural et agricole, 14 septembre.



Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres
1818 H Street, N.W.
Washington, DC 20433 États-Unis
Téléphone : (202) 4739594
cgap@worldbank.org