

**Organisations professionnelles agricoles
et institutions financières rurales :**

**construire une nouvelle alliance au service
de l'agriculture familiale**

Un guide opérationnel

CERISE / IRC – Montpellier SUPAGRO

Auteurs

B.Wampfler
F.Doligez
C.Lapenu
J.P.Vandenbrouck

Avec l'appui de

- **la Fondation FARM**
- du groupe de travail «Organisations paysannes – Institutions financières» du Niger
- SOS Faim Belgique et Luxembourg
- la Sidi

Chapitre 6

Développement par les IMF d'une offre de produits adaptés aux besoins des OPA et de leurs membres

Dans le rapprochement entre IMF et OPA, les IMF se doivent de diversifier davantage leur offre de services pour répondre aux besoins des organisations et de leurs membres. Nous verrons dans une première section un certain nombre de produits innovants que les IMF pourraient adopter pour répondre aux besoins de leurs partenaires. On approfondira dans une seconde section les conditions de cette diversification, afin que les IMF, mais également les OPA, puissent évaluer le degré de complexité et le coût du développement de nouveaux produits. Enfin, une dernière section présentera les sources de financement possibles pour le développement de ces nouveaux produits

1. Quelques nouveaux produits adaptés aux besoins des populations et aux coûts liés au financement rural et agricole

Un grand défi qui se présente aux institutions financières rurales est celui de réduire les coûts de transaction et d'atténuer le risque du portefeuille des prêts. Dans leur effort pour faire face à ces problèmes, les IMF qui veulent proposer des services aux OPA et à leurs membres peuvent incorporer, en concertation avec leurs partenaires, diverses solutions pour effectuer leurs opérations.

1.1 Nouvelles technologies de l'information

L'enjeu des nouvelles technologies porte à la fois sur les moyens de développer de nouveaux produits et sur la possibilité d'améliorer la gestion des IMF (renforcer les outils et le contrôle interne) et baisser leurs coûts, et donc leur permettre de toucher des zones rurales jusque là délaissées ou permettre de relier des initiatives locales à des IMF.

Les services bancaires à distance (*branchless banking, mobile banking*) sont définis comme l'offre de services financiers en dehors du cadre conventionnel des agences bancaires utilisant les technologies de l'information et de la communication et des agents de distribution non bancaires. Du fait de leurs potentialités pour réduire drastiquement les coûts de la distribution et pour améliorer le service aux clients, ces approches peuvent étendre la couverture à de nouveaux segments de la population précédemment non touchés.

Nyèsigiso et les gérants itinérants au Mali

Le réseau Nyèsigiso est un groupe de coopératives financières constitué d'une caisse centrale, de 11 « coopératives-mères », et de 25 petites succursales associées. Développement International Desjardins (DID), avec son partenaire local Nyèsigiso, a développé, l'AMIO (application mobile d'information sur les opérations), un logiciel de guichet pour PDA (Personal Digital Assistant ou ordinateur de poche).

Le réseau Nyèsigiso a introduit cette technologie dans le cadre d'un programme global de modernisation et de consolidation lancé en 2002. Au 31 décembre 2006, 12 caisses de crédit mutuel urbaines et rurales avaient déjà été informatisées. Les succursales installées dans les zones rurales n'ont généralement que des moyens limités, rendant toute informatisation de leurs systèmes difficile, voire hors de prix. En recourant à des PDA équipés de l'AMIO, elles peuvent néanmoins s'informatiser en partageant les frais. Le logiciel existe en version « Caissier » et « Crédit ». La version Caissier est destinée aux transactions sur les comptes de dépôt. La version Crédit reprend les données relatives aux prêts dans le portefeuille de l'agent de crédit. Une ou deux fois par semaine, généralement les jours de marché, des caissiers et des agents de crédit équipés de PDA se rendent dans les villages. Ces agents de crédit « ambulants » ont désormais l'historique de crédit des emprunteurs sous la main lorsqu'ils les rencontrent sur le terrain.

Très souvent, une succursale « en dur » n'a pas lieu d'être, ce qui réduit les coûts de la Caisse et ne l'oblige pas à maintenir son personnel à un endroit précis. C'est également plus pratique pour les membres, qui ne doivent pas se rendre à la Caisse : c'est elle qui vient à eux. Grâce à cette technologie, les risques de fraude et de perte sont considérablement réduits. Pour les employés de la Caisse, ce changement se traduit aussi par un gain de temps considérable, puisqu'ils ne doivent plus passer une ou deux heures après leur journée à pointer manuellement les transactions. Ils n'ont qu'à retirer la carte mémoire de leur PDA, qu'un des caissiers emmène ensuite au centre de traitement où les données sont saisies et traitées sur un ordinateur de bureau conventionnel.

Des institutions financières de Mauritanie et de Mexico ont adopté également cette technologie. Au Mexique, les institutions ont ajouté une imprimante portable pour délivrer des reçus sur place.

Source : Lehoux, Karina, 2007.

Sites Internet sur les nouvelles technologies pour la microfinance

www.microfinancegateway.org/resource_centers/technology

Centre de ressource du CGAP

www.gfusa.org/technology_center/

Site de la fondation Grameen Bank

www.capaf.org/pages/Technofoire/Nouvelles_technologies.html

Site du CAPAF

1.2 Les défis des prêts à moyen et long terme pour le financement des entreprises agricoles et rurales

Les crédits à moyen et long terme doivent s'appuyer sur un système de garantie prenant en compte la nature spécifique du patrimoine rural composé de terres non titrées, de cheptel,

d'équipement productif, d'équipement ménager, etc. et nécessite que l'IMF acquière une compétence pour analyser les capacités du budget et de la rentabilité des activités menées par le ménage et de leur micro-entreprise. Les ressources financières doivent également s'adapter aux termes de ces produits.

Dans une offre de produits à moyen terme, les OPA peuvent servir de garants pour leurs membres et aider à l'identification des besoins et au suivi de l'utilisation des prêts.

Les crédits d'équipement de Kafo Jiginew (Mali) : investir au sein des exploitations familiales

Kafo Jiginew est un réseau mutualiste de caisses d'épargne et de crédit basé dans le Sud du Mali. Avec ses 223 000 membres, il représente le plus grand système financier décentralisé du pays.

Les crédits équipement chez KJ sont d'un montant moyen de 250 000 CFA (380 €), le taux d'intérêt varie entre 1 et 1,5% selon la nature du prêt et il a une durée qui peut aller jusqu'à cinq ans (pour les tracteurs). Manquant de ressources longues pour ce type de services financiers, KJ s'associe ou s'est associé à des partenaires ou à des bailleurs de fonds du Nord tels que SOS Faim et la Banque européenne d'investissement (BEI), pour financer ces crédits. Dans la grande majorité des cas, les crédits d'équipement soutiennent l'achat de bœufs, utilisés pour la traction. L'étude relève que l'ensemble de la gamme des services offerts par KJ, avec des crédits complémentaires, est nécessaire pour la survie et l'investissement des paysans. Par ailleurs, les employés des caisses rurales de KJ occupent la plupart du temps une place stratégique dans leur coopérative, et c'est cette relation entre l'institution de microfinance et l'organisation paysanne qui permet à KJ d'offrir des produits adaptés aux petits producteurs. Le crédit, formulé par les paysans est à même de répondre à leurs besoins matériels. Une IMF à l'écoute des OP de la région peut ainsi contribuer durablement au développement de celle-ci.

Source : Zoom Microfinance, N°23, Octobre 2007

1.3 Le crédit-bail, leasing ou location vente

La location-vente (ou leasing), inspirée du crédit-bail, est une alternative au crédit moyen terme classique pour l'équipement, qui permet de lever la contrainte de la garantie. Expérimentée avec un relatif succès dans le cadre de projets de promotion de la traction animale, la location-vente a été reprise et perfectionnée par des institutions de microfinance. Elle permet ainsi à un client d'obtenir un financement pour l'achat d'outils qui constituent eux-mêmes une garantie. Plus précisément, le leasing consiste à séparer la propriété d'un actif avec son droit d'usage : l'institution reste légalement propriétaire de l'équipement jusqu'à ce que le client ait fini de rembourser.

La Location vente mutualiste des CECAM à Madagascar

Le crédit-bail peut être décrit à partir de l'exemple de la Location vente mutualiste (LVM) du réseau CECAM à Madagascar qui s'appuie sur une procédure classique de crédit bail.

Le réseau CECAM acquiert un bien choisi par le sociétaire qui en fait la demande. Le bien est

remis au sociétaire, qui en devient locataire, moyennant

- un apport personnel : d'un montant de 10 % de la valeur du bien si c'est du matériel agricole, de 20 à 30 % si c'est du matériel roulant
- une garantie d'un montant équivalent à 50 à 150% de la valeur du bien
- du versement régulier d'un loyer, avec un taux d'intérêt de 2,5 à 3,5%/mois

Le réseau reste propriétaire du bien jusqu'à ce qu'il soit entièrement payé par le locataire, à hauteur de sa valeur initiale, augmentée des intérêts et des frais. La durée de location vente peut varier de 6 à 36 mois. Le locataire fait l'objet d'une sélection par le réseau CECAM et d'un suivi, pendant la durée de la location. En cas de défaillance de paiement du loyer, le réseau CECAM peut reprendre son bien, sans procédure spécifique de contentieux.

Deux procédures originales ont été adoptées par le réseau CECAM pour développer l'accès à ce crédit :

- la garantie peut être constituée par une grande diversité de biens ruraux courants, et spécifiquement le cheptel bovin, habituellement refusé par les systèmes financiers
- le calendrier de remboursement du LVM est fixé en concertation avec l'emprunteur, en fonction du rythme de ses activités économiques.

Source : Wampfler et al., 2007

Ce système de location-vente peut répondre aux besoins des OPA et de leurs membres lorsque du matériel agricole est requis pour intensifier la production.

1.4 Le crédit-stockage / warrantage

Le "crédit-stockage" ou warrant agricole vise à sécuriser le crédit à des agriculteurs, en s'appuyant sur des contrats de stockage de la production agricole. Il permet aux producteurs de l'utiliser comme gage pour un prêt destiné à faire face à des coûts de commercialisation ou de transformation, ou à attendre une remontée des cours. Ce dernier avantage est par exemple développé par les CECAM de Madagascar avec les « Greniers communs villageois » pour que les producteurs valorisent mieux leur production de riz en attendant la soudure pour l'écouler.

Introduction et développement du warrantage au Niger

La technique de warrantage consiste dans la possibilité pour tout agriculteur d'offrir sa récolte en gage du remboursement d'un prêt sollicité pour financer le début du cycle de production suivant ou tout autre activité productive agricole (élevage notamment). Seulement, comme les établissements financiers n'ont pas, toujours, les moyens de conserver l'objet de la garantie (le warrant) dans leurs murs, il a été imaginé de procéder à la mise en gage au moyen d'un « entiercement » : les marchandises sont entreposées dans des magasins généraux, dont les

gestionnaires délivrent en échange des documents appelés « récépissés-warrants » ou « certificat de dépôt », destinés à représenter à la fois la créance et la marchandise donnée en garantie, permettant de faire circuler toutes deux par la voie de l'endossement.

A défaut de l'entreposeur agréé, le choix, de la forme à donner au warrantage au Niger, a porté sur la «détention communautaire» à laquelle un certain nombre d'adaptations ont été apportées :

- les producteurs, réunis en Coopératives (appelées ici Organisations de Producteurs ou « OP »), stockent une partie de leur production dans un magasin approprié qui leur appartient. Le producteur individuel n'a pas accès directement au crédit warranté ; c'est son OP qui emprunte auprès de l'institution financière et qui sous-distribue le crédit à ses membres.

- Ensuite, l'institution financière rurale locale vérifie la quantité, la qualité et le mode d'entreposage des produits stockés par l'OP et ses membres ainsi que les normes du magasin (capacité, santé et sûreté), consulte les prix sur le marché et octroie à l'OP un crédit d'un montant équivalant à 80% de la valeur du stock.

- L'OP partage alors le crédit ainsi reçu à ses membres en fonction de la contribution de chacun au stock mis en garantie. Chaque paysan reçoit donc l'argent de sa récolte comme s'il l'avait vendue -mais il ne l'a pas vendu.

- Avec cet argent, le paysan peut financer une activité génératrice de revenu (à conseiller) ou faire face à des dépenses sociales.

- Quelques mois après, le producteur rembourse son crédit et l'institution financière libère le stock qui, entre-temps, a augmenté de valeur. Le crédit est remboursé avec le produit de l'AGR et non avec le produit de la vente du stock de garantie. Le recours à la garantie se fait uniquement en cas de difficulté de remboursement avec le produit de l'AGR.

Source : communication FAO, colloque Farm, 2007.

Il peut exister des difficultés dans le warrantage où le stockage implique des activités coûteuses de gestion, transport et conditionnement et où les produits doivent être bien stockés, surtout s'ils sont périssables (sur la filière oignons par exemple). Il est ainsi rarement aisé pour des acteurs isolés de les prendre en charge.

On voit dans ce cas que les partenariats entre OPA et IMF peuvent être un atout majeur pour développer ce type de produits.

1.5 La place de l'assurance

Les institutions de microfinance peuvent être tentées, voire poussées à développer des services de micro-assurance pour leurs clients. Pourtant, la micro-assurance est un métier différent de l'offre de services d'épargne et de crédit, et il est nécessaire d'examiner les coûts et les risques de tels services. Les IMF ainsi que les OPA peuvent être des intermédiaires pour proposer ces services à leurs clients et membres, en lien avec une compagnie d'assurance spécialisée, mais la prise en charge directe de ce service est souvent trop complexe pour être portée par une seule IMF ou une OPA (Aljounaidi, 2007).

Assurance classique

Dans une assurance agricole classique, il est nécessaire de constater les dégâts subis par les cultures dans l'exploitation ou dans la zone de l'exploitation, avant de payer l'indemnité. Mais évaluer les dégâts coûte cher, et déterminer la mesure exacte du sinistre dans chaque exploitation assurée coûte encore davantage.

Assurance indicielles

La police indexée (appelé aussi « à coupons ») fonctionne différemment. Dans une police indexée, une mesure météorologique est utilisée comme facteur de déclenchement pour le paiement de l'indemnité (température, précipitations, vents, absence de pluie, etc.). La police d'assurance est remplacée par un simple coupon droit à une somme monétaire qui est payable dès lors que l'événement météorologique est survenu. Comme il n'y a aucun lien direct entre les activités agricoles et le coupon, même les exploitants qui n'ont pas de culture à risques peuvent théoriquement souscrire à une couverture de ce type. C'est loin d'être un inconvénient puisque, outre les agriculteurs, un grand nombre de personnes sont exposées aux pertes financières dues aux risques météorologiques : pêcheurs, entreprises touristiques, vendeurs ambulants, commerçants, etc.

Pourtant là encore, les assurances indicielles rencontrent des limites. En particulier, elles ne protègent pas toujours efficacement les agriculteurs qui s'y inscrivent puisqu'il n'y a pas de lien direct entre la perte que subit l'agriculteur et les indemnités, et il peut s'avérer difficile de disposer d'indices fiables.

A l'heure actuelle, on cherche alors à tirer les leçons des succès et erreurs à la fois des assurances agricoles traditionnelles et des assurances indicielles dans le but de protéger plus efficacement les agriculteurs dans les pays en voie de développement.

1.6. Offre de services complémentaires

Les services financiers à l'agriculture ne pourront être efficaces que si ils sont insérés dans une économie rurale active, soutenue par des services fonctionnels : l'approvisionnement en intrants pour la production est réalisé, la commercialisation fonctionne, le conseil agricole et rural favorise l'amélioration des techniques de production et de gestion, les systèmes d'information sur les marchés fonctionnent, etc.

L'efficacité des services financiers est aussi liée à l'apport de services complémentaires qui permet d'améliorer les résultats pour une bonne utilisation de l'ensemble des services.

Ainsi, un des facteurs de réussite pour toucher les populations rurales et agricoles porte sur les alliances qui peuvent exister avec d'autres acteurs (ONG, organisations paysannes, gouvernement local, etc.) pour des services complémentaires : formation, assistance technique, garanties, etc.

Le conseil de gestion

Pour les institutions financières, le budget et les pratiques de gestion des ménages agricoles constituent bien souvent une « boîte noire » dans laquelle on injecte du crédit et qui produit des « remboursements ». L'analyse des rythmes de production et de revenus peut être riche en enseignements pour ces organismes. Elle permet de repérer les périodes de forte demande de

crédit, les meilleures périodes pour procéder à l'appel de fonds visant les remboursements et les périodes propices pour proposer aux exploitants d'épargner.

En conduisant les agriculteurs à analyser leurs propres pratiques de gestion financière, il est possible d'identifier des modes de gestion des stocks, de la trésorerie, de l'épargne et de recours au crédit, adaptés à leurs besoins et à leurs projets, et les façons d'agencer ces composantes. Il doit être possible de tirer un parti satisfaisant des ressources monétaires et non monétaires dont dispose l'agriculteur (stocks agricoles, bétail...).

Le Conseil d'Exploitation est une des méthodes permettant à des exploitants de faire eux-mêmes cette analyse et, sur cette base, de mener une réflexion et être conseillé pour prendre les bonnes décisions de gestion (quand épargner, quand investir, quand solliciter un crédit, comment valoriser l'investissement, quand rembourser ...).

Source : Actes du Séminaire de Dakar, 2002.

Il est important pour les bénéficiaires (femmes, villageois, paysans, jeunes, etc.) de pouvoir maîtriser leur demande de services et les instances telles que les OPA peuvent servir dans la médiation entre l'expression des besoins, les solutions techniques et les techniques de financement susceptibles d'apporter des solutions. Dans ce cadre, les aspects de formation à la gestion et à la maîtrise financière sont essentiels et encore souvent trop peu développés.

Sur cet aspect de l'offre de services complémentaires pour les bénéficiaires de services financiers des IMF, les OPA ont donc là encore une place clé comme partenaire des IMF.

1.7. Les conditions d'adoption des innovations et de développement de nouveaux produits pour les OPA

Bien qu'un certain nombre d'innovations prometteuses aient été développées pour le financement de l'agriculture, la généralisation de ces techniques financières rencontre des difficultés (communication et partage d'information limité, peu d'appui des bailleurs jusque-là, contraintes techniques, coûts, etc.). Des pistes aujourd'hui semblent toutefois montrer un infléchissement positif.

Par ailleurs, comme on le verra dans la section suivante de ce chapitre, l'offre de nouveaux produits par une IMF, quelle que soit sa volonté de mieux servir les demandes de ces clients repose sur un processus relativement complexe et parfois coûteux de développement.

Les conditions d'adoption des innovations

1. Information et partage d'expériences : on voit aujourd'hui que ces produits sont de mieux en mieux connus et que les exemples de leur application se diffusent plus largement (conférences, communications, synthèses telles que Zoom Microfinance de SOS Faim, etc.).

2. Appui des bailleurs, des organisations de producteurs pour la diffusion des techniques : On voit aujourd'hui, avec le renouveau de l'intérêt pour le secteur agricole évoqué en introduction, différentes initiatives de diffusion de ces innovations comme le programme d'extension du

warrantage dans le cadre du projet « Intrans » de la FAO.

3. Lever les contraintes techniques et institutionnelles qui limitent ces innovations : les ressources financières restent peu adaptées, alors que chaque produit requiert des formes spécifiques. Les cadres réglementaires sont souvent trop contraignants, limitant par exemple la saisie de garanties dans les systèmes de location-vente. Il est nécessaire d'avoir un cadre légal approprié pour éviter les litiges de propriété et la résolution des conflits, pour limiter le problème de contrôle de la valeur et de la dépréciation des biens, et pour faciliter la logistique de maintenance. Les compétences des partenaires sont parfois aussi encore insuffisantes pour le développement de produits nouveaux et dépassant parfois les compétences initiales des intervenants (capacités de stockage, d'analyse des prix et des risques de marché, analyse des capacités de remboursement à moyen terme, etc.). Enfin, parfois, on note aussi que ces innovations restent trop chères pour les bénéficiaires.

4. Créer des synergies pour surmonter les limites

Face à ces contraintes, on peut noter la volonté actuelle des acteurs impliqués (IMF, bailleurs, OPA, etc.) de surmonter les limites en créant des synergies et des programmes de diffusion de l'information et d'assistance technique. Les acteurs boliviens ont ainsi cherché à dépasser une prise en charge atomisée de ces pratiques en poussant à la mise en place de mécanismes mutualisés au niveau d'instances de coordination telles que FINRURAL ou PROFIN. Ces instances collectives ont également poussé à l'adoption d'une loi spécifique pour les activités de leasing cherchant à clarifier les questions de propriétés et simplifier les procédures de cession.

Source : Réseau français de la microfinance, 2008

2. Les conditions de la diversification des services

2.1 Les questionnements préalables à l'offre de services pour des OPA

Pour atteindre leur objectif de diversification et mieux servir les besoins des OPA, les IMF doivent, comme pour toute création de nouveaux produits, se confronter d'abord à une série de questionnements.

Les questions à se poser pour développer un nouveau produit

1. Le projet de développement de produit a-t-il pour but d'orienter l'IMF pour mieux répondre aux besoins des OPA?

Les motivations de l'IMF à entreprendre un développement de produit sont nombreuses (trouver de nouveaux clients ou retenir ceux dont les besoins ou les attentes ont changé, tirer un meilleur profit d'une infrastructure existante, améliorer leur efficacité et leur rentabilité,

parfois aussi des facteurs externes : bénéficier de fonds d'innovation, s'adapter à des changements de réglementations, répondre à une sollicitation d'une OPA, etc.). Un développement efficace résulte en priorité de la volonté de l'IMF de satisfaire la demande de ses clients.

2. Les objectifs sont-ils précisément définis et le processus de développement systématisé dans la définition de ces nouveaux produits?

L'étude de marché est-elle suffisante, le calcul des coûts et la tarification du nouveau produit sont-ils faits correctement, le produit peut-il être décrit de manière claire, concise et compréhensible pour le client, des tests pilotes ont-ils été programmés et la phase de lancement planifiée ?

L'expérience a montré à de nombreuses reprises que de petites sommes investies dès le départ dans un processus systématisé de développement peuvent permettre d'économiser des sommes importantes et/ou de générer un plus grand volume d'activité.

3. L'IMF est-elle capable de gérer les contraintes liées à l'introduction d'un nouveau produit ?

Le processus de développement de produit demande du temps et de l'argent. L'IMF doit donc se poser les questions suivantes : « sommes-nous réellement prêts ? », « disposons-nous des ressources nécessaires ? » et « notre engagement est-il assez fort ? » : elle vérifiera alors divers aspects (fonds spécifiquement dédiés au développement de produit, capacité à gérer les liquidités, communication interne autour de la diversification, engagement du conseil d'administration, ressources humaines ayant la disponibilité et l'expérience requises, marketing , flexibilité du système d'information existant pour s'adapter aux nouveaux produits, etc.).

4. L'IMF connaît-elle parfaitement la structure de coût de ses produits ?

Il est primordial que l'IMF connaisse exactement le coût engendré par chaque produit afin de pouvoir prendre des décisions avisées. Parmi ces décisions, les plus importantes sont les suivantes : savoir comment réduire les coûts et/ou augmenter les revenus pour accroître la rentabilité, savoir comment modifier le prix d'un produit existant en fonction de ses performances, savoir s'il faut accepter et mettre en œuvre de nouveaux produits, et déterminer le prix de ces nouveaux produits.

5. L'IMF ne peut-elle pas améliorer un produit, repenser son mode de prestation et le relancer avant d'en développer un nouveau ?

L'amélioration d'un produit consiste à perfectionner ou à ajuster un produit existant, généralement en exerçant un impact limité sur les systèmes existants. Il peut s'agir, par exemple, d'une modification du taux d'intérêt ou de décaissements plus rapides d'un produit existant qui répondraient alors mieux aux exigences des membres des OP après discussions sur la base des produits déjà proposés par l'IMF.

6. L'IMF ne tombe-t-elle pas dans le piège de la prolifération des produits ?

La prolifération des produits est un phénomène de plus en plus courant dans les IMF qui tentent d'adapter leurs produits à des segments de marché ayant des besoins particuliers. Ces IMF peuvent finir par offrir de nombreux produits de prêts qui se distinguent peu les uns des autres.

Une telle multitude de produits se traduit souvent par une confusion parmi le personnel de terrain et les clients, des systèmes de prestation complexes ou des systèmes d'information de gestion compliqués. L'IMF doit regrouper les besoins les plus courants et développer des produits pour y répondre.

Ressource bibliographique : Wright, G. A.N. & Brand, M. & Northrip, Z. & Cohen, M. & McCord, M. & Helms, B., Réfléchir avant d'agir : Questions clés à se poser avant le développement d'un nouveau produit , 2003, 11 pages.

1.2. Les différentes étapes du processus de développement de produit¹

Le processus de développement des produits est une approche méthodique du développement des nouveaux produits ou d'amélioration des produits existants. Cette approche est systématisée, itérative et procède étape par étape. L'IMF doit s'assurer continuellement que le produit répond aux besoins des clients en tenant compte des forces de l'institution et de ses avantages compétitifs. Elle pourra, à chaque étape, partager avec l'OPA partenaire les résultats des étapes précédentes et les perspectives sur les étapes suivantes, afin de pouvoir mettre en place un produit qui réponde aux besoins de l'OPA et à ses propres exigences.

Les étapes du processus de développement

1. Evaluation et préparation

Une étape indispensable pour vérifier si l'institution est prête à entreprendre un développement de produit et organiser ses capacités.

L'évaluation de sa capacité à gérer un produit supplémentaire doit porter sur les principaux éléments suivants :

- L'IMF a-t-elle besoin de compétences plus spécialisées ou d'agents de crédits mieux formés ? Quelle sera l'augmentation du temps de travail du personnel ?
- Canaux de distribution
- Système d'information de gestion pour suivre et gérer (suivre la demande, analyser la rentabilité, conditions de remboursement, etc.) et parfois effectuer les décaissements liés au nouveau produit
- Gestion des risques (suivi des remboursements, gestion des liquidités, etc.)
- Capacités du personnel : formations et manuels de procédures
- Ressources financières : tous les éléments mentionnés ci-dessus impliquent un engagement financier important de la part de l'IMF, et des ressources adaptés pour la gestion des liquidités exigée par le nouveau produit en développement.

Au cours de la préparation, il faut valider la volonté de la direction de l'IMF et susciter l'attention et l'appui des principaux services de l'IMF à l'égard du processus de développement du produit. Tout au long du processus, l'équipe de développement du produit doit informer régulièrement ses collègues des progrès du processus de test et solliciter des réactions de la part de l'organisation.

¹ Cette section s'inspire largement du dossier thématique du Portail de la microfinance « La diversification des produits en microfinance » : http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/diversification

Des termes de référence doivent être rédigés, qui constituent un document formel exposant le contexte de l'activité de test pilote, ainsi que les tâches, obligations et attentes spécifiques de l'équipe de test pilote puis une équipe de développement doit être constituée avec un chef de produit qui prend en charge la gestion du processus de développement et une équipe interfonctionnelle composée de personnes clés des différents services selon l'organisation (ressources humaines, finances, comptabilité, recherche et développement, etc.)

2. Etude de marché

L'étude de marché est une activité de collecte d'informations conçue pour comprendre l'environnement dans lequel l'IMF évolue et identifier les besoins des clients existants et potentiels de l'IMF. Elle doit aider les dirigeants à prendre des décisions. Cette étude se fera en lien étroit avec l'OPA dont les membres seront les principaux bénéficiaires des produits développés. L'étude de marché doit aussi envisager la diversification de la clientèle au-delà des membres de l'OPA partenaire : quel marché potentiel pour le produit ?

3. Développement du concept/prototype

Il s'agit à cette étape de se fonder sur les résultats de l'étude de marché pour concevoir un prototype de produit avec toutes ses caractéristiques. La conception du prototype se base également sur des discussions qui peuvent engager l'OPA et ses membres.

Le prototype doit comprendre tous les éléments ou caractéristiques du produit y compris ses particularités, fonctions, avantages, mécanismes de distribution, et utilisations.

Une fiche de spécification de produit est un outil qui permet d'organiser les caractéristiques du produit.

Une fois le prototype de produit défini, l'IMF doit se poser les questions suivantes :

Méthodologie opérationnelle

- Doit-on changer la méthodologie ? Comment ?
- Devons-nous ajouter ces produits aux choix actuels ?
- Devons-nous arrêter d'offrir d'autres produits existants ? Lesquels ?
- Comment devons-nous le fournir ?

Système d'information

- Comment prévoyons-nous de changer les systèmes d'information ?
- Qui sera chargé de le faire ?
- Combien cela coûtera-t-il ?
- Combien de temps cela prendra-t-il ?

Ressources humaines

- Avons-nous suffisamment de personnel possédant les compétences nécessaires ?
- Aura-t-il besoin de formation ?

Infrastructure

- Comment l'épargne sera-t-elle protégée ?
- Avons-nous suffisamment d'espace pour les nouveaux clients ?

Aspects juridiques et réglementaires

Concurrence

- Que savons-nous ?

4. Calcul des coûts

Le calcul des coûts ainsi que la tarification sont des étapes étroitement liées à la définition du prototype de produit. Elles visent à la fixation du prix du prototype de produit qui sera testé.

Le calcul des coûts, préalable à l'étape de tarification, doit permettre de mieux connaître la structure des coûts de l'institution afin de s'assurer que le prix envisagé permettra de garantir la viabilité à long terme du nouveau produit.

Il s'agira de prendre en compte les coûts directs (qui se rapportent sans ambiguïté à un service ou un produit donné) et les coûts indirects (qui ne se rapportent pas directement à un service ou produit donné mais sont nécessaires au fonctionnement global de l'organisation).

Exemples de coûts directs : intérêts à payer sur l'épargne mobilisée par chaque produit d'épargne, matériel de promotion créé pour la publicité d'un produit donné, utilisation de véhicules pour la distribution d'un produit donné, pertes sur créances irrécouvrables associées à chaque produit de prêt, etc.

Exemples de coûts indirects : location des bureaux (siège et agences), eau/gaz/électricité, coûts de gestion centraux, frais juridiques, d'audit ou de conseil, etc.

Par ailleurs, la structure de coûts se traduit en coûts fixes (ceux dont le montant ne varie pas en fonction du nombre de transactions ou de produits et les coûts variables (associés à chaque transaction pour chaque produit donné).

Exemples de coûts fixes : location des bureaux (siège et agences), amortissement des immobilisations, la plupart des charges salariales (mais pas les commissions par exemple) et de formation, etc.

Exemples de coûts variables : temps de travail et fournitures consacrés à chaque transaction, etc.

Cette étape du calcul des coûts peut se faire en toute transparence avec l'OP partenaire afin que les doutes et conflits potentiels sur le niveau des taux d'intérêt puisse être écartés.

5. Tarification

La tarification est l'étape qui consiste à fixer le prix du nouveau produit qui va être testé. La tarification est une fonction très importante de la vie d'une organisation. C'est un facteur essentiel de la survie et de la bonne santé de toute organisation reposant sur la vente de ses produits.

Les méthodes de tarification se répartissent en trois catégories, détaillées ci-dessous. Quelle que soit la stratégie de tarification ou la combinaison des stratégies qu'une IMF utilise, le produit doit être viable.

Tarification en fonction des coûts

On cherche à ce que le prix des produits soit égal à la somme des coûts directs, des frais généraux et de la marge bénéficiaire. La difficulté de cette approche réside dans le fait que les coûts sont difficiles à déterminer. A moins de s'être préalablement livré au calcul détaillé du coût des produits, cette approche de la tarification reposera en partie sur l'intuition.

Tarification en fonction de la concurrence

Les prix sont établis en rapport avec la concurrence. Cela ne signifie pas que les prix appliqués

par la concurrence déterminent complètement ceux de l'institution, mais que les prix ne sont fixés qu'après avoir mené une étude détaillée des structures de prix et des charges des principaux concurrents de l'IMF.

Tarifification en fonction de la demande

Cette méthode de tarification consiste à fixer des prix en adéquation avec la perception qu'ont les clients de la valeur du service. Autrement dit, les prix se fondent sur ce que les clients sont prêts à payer pour les services offerts.

6. Test pilote

Le test pilote consiste à mettre à l'essai le prototype de produit défini dans les étapes précédentes.

Il sert à mesurer la valeur d'un produit à une échelle réduite afin d'aider à la prise de décision des dirigeants sur le lancement ou non du nouveau produit.

Le processus pour effectuer un test pilote se décompose généralement en 10 étapes :

1. Constitution de l'équipe de test pilote
2. Elaboration du protocole de test
3. Définition des objectifs
4. Préparation de tous les systèmes
5. Modélisation des projections financières
6. Documentation des définitions et des procédures du produit
7. Formation du personnel concerné
8. Elaboration des documents marketing pour les clients
9. Lancement du test pilote
10. Evaluation du test

A titre indicatif, la durée du test doit être au moins deux fois supérieure à la durée du cycle du produit.

7. Lancement du produit

La phase finale, fondée sur la recommandation de lancer ou d'étendre le produit à d'autres zones, doit être planifiée, exécutée et évaluée en tenant compte des ressources disponibles.

Après le lancement du produit nouveau ou modifié, le processus du développement ne prend pas fin. Un produit peut connaître une évolution avec la maturité des clients et les changements du marché ; les caractéristiques du produit et les procédures de distribution doivent être révisées de temps en temps pour satisfaire ces nouvelles demandes. L'évaluation de la manière dont un produit satisfait à la fois les besoins de l'OP et de ses membres et ceux de l'institution devient ainsi un processus continu et itératif pour l'institution engagée dans la satisfaction des besoins des clients avec des produits viables.

Ressources bibliographiques, accessibles sur le portail de la microfinance : www.lamicrofinance.org

[Pour en savoir plus sur l'étude de marché :](#)

- Wright, G. A. N., Etude de marché et développement de produit orienté client - 2003, 18 p.
Comment la microfinance peut-elle s'adapter au marché pour fidéliser sa clientèle et se pérenniser ? Une note synthétique et pratique. Voir les parties 4 et 5 sur l'étude de marché.

Pour en savoir plus sur le calcul des coûts

- Aclaim Africa Ltd & MicroSave, Calculer le coût et le prix des services financiers (diaporama de présentation), 2003, 137 p.
- MicroSave, Calculer le coût et le prix des services financiers - Un outil pour les IMF, (idem) 78 p.

Comment déterminer les coûts d'une IMF pour mieux adapter la tarification des services financiers ?

- MicroSave, Calcul des coût et tarification des produits

Accédez à l'ensemble des supports pédagogiques du cours MicroSave sur le calcul des coûts : manuel de formation, documents d'appui et diapositives

- CGAP, Outil d'analyse de coûts par produit , 2002, 23 p.

Ce document décrit 2 méthodes pour déterminer la structure des coûts administratifs de produits de microfinance spécifiques pour comprendre comment le produit contribue (ou non) à la viabilité financière globale de l'IMF.

- Accédez à l'outil de simulation du CGAP au format Excel sur le site de CAPAF

Pour en savoir plus sur le calcul des taux d'intérêt :

- Rosenberg, R., Les taux d'intérêt applicables aux microcrédits , 1997, 13 p.

Comment déterminer un taux d'intérêt qui reste à la fois compétitif et rentable tout en préservant la vocation sociale de la microfinance ?

- Helms, B. & Reille, X., Le plafonnement des taux d'intérêt et la microfinance : qu'en est-il à présent ? , 2004, 20 p.

Comment appliquer des taux d'intérêt en microcrédit qui protègent à la fois les consommateurs et les institutions de microfinance ?

Pour en savoir plus sur le test pilote :

- McCord, M. J. & Wright, G. A.N. & Cracknell, D., Un outil de planification, de réalisation et de suivi des tests pilotes - Produits de prêt , 2003, 119 p.

Un outil pratique capable de guider les institutions dans le test pilote de nouveaux produits de prêt pour les pauvres

- McCord, M. J. & Wright, G. A.N. & Cracknell D., Un outil de planification, de réalisation et de suivi des tests pilotes - Produits d'épargne, 2003, 105 p.

Un outil pratique capable de guider les institutions dans le test pilote de nouveaux produits d'épargne pour les pauvres

- MicroSave, Test pilote

Accédez à l'ensemble des supports pédagogiques du cours MicroSave sur les tests pilotes : manuel de formation et documents d'appui

Pour en savoir plus sur le développement de nouveaux produits :

CGAP, Développement de nouveaux produits, Aide mémoire pour le développement de nouveaux produits, 2003, 44 pages

Wright, G. A. N., Etude de marché et développement de produit orienté client, 2003, 18 pages.

Comment la microfinance peut-elle s'adapter au marché pour fidéliser sa clientèle et se pérenniser ? Une note synthétique et pratique.

4. Sources de financement pour les services proposés aux OPA

4.1 Mobilisation de l'épargne

L'épargne collectée en milieu rural est souvent de faible montant. Elle s'opère sur des dépôts à vue avec des cycles importants qui ne sont pas toujours en phase avec les besoins en ressources pour l'activité de crédit.

En milieu rural, la collecte de l'épargne peut être un service coûteux. Elle donne lieu à de nombreux mouvements de très faible montant unitaire obligeant à conserver une encaisse sur place.

Par ailleurs, pour des questions réglementaires, les IMF non régulées ne peuvent pas mobiliser l'épargne et pour celles qui le peuvent, il est souvent difficile d'utiliser l'épargne à vue comme source de financement pour les prêts. Pour les IMF, l'enjeu est alors de pouvoir mobiliser des dépôts à terme, ou de fonctionner avec des structures faïtières qui peuvent assurer une pérennité des fonds entre des zones diversifiées.

Les partenariats avec les organisations de producteurs peuvent permettre de mobiliser l'épargne de ces organisations et de les aider dans la gestion de leur trésorerie.

Les contraintes de liquidité de l'épargne rurale

Au sein des Sanduk d'Anjouan, membres et non membres peuvent épargner en dépôt à vue (DAV) ou dépôt à terme (DAT). L'épargne n'est pas obligatoire, et ne constitue pas une condition préalable à l'octroi de crédit. Le DAV n'est pas rémunéré ; les DAT sont bloqués pendant une durée de 6 mois (rémunération à hauteur de 2 % par an du montant épargné) ou 12 mois (rémunération de 5% par an du montant épargné).

La forte croissance du réseau depuis l'embargo qu'a connu l'île d'Anjouan, après le décollage en 2000 faisant passer l'encours d'épargne à plus de 1 milliard de francs comoriens (2 millions d'euros), témoigne du succès de ces services offerts auprès de la population.

L'inquiétude au niveau financier repose alors plutôt sur les questions de trésorerie, le réseau travaillant avec une épargne très importante mais volatile. De plus les ratios prudentiels rendent la transformation de cette épargne en crédit difficile. Malgré une épargne abondante la capacité à fournir du crédit reste limitée. Peu d'épargne a été transformée en dépôt à terme, ce qui constituait la piste privilégiée pour résoudre ces questions de trésorerie. Les questions du financement du crédit et du développement des produits de crédit à moyen terme restent les préoccupations principales de la direction actuelle.

Source : Poursat, Pierret, 2007

4.2 L'épargne des migrants

La question du transfert des migrants a attiré la plupart des organismes multilatéraux lorsqu'ils ont réalisé l'ampleur du phénomène. Ces transferts offrent une piste de financement pour les IMF. Pourtant, on a également observé que l'importance des flux et de l'épargne qu'ils favorisent n'est pas sans poser des problèmes, car ils peuvent aussi entraîner des excès de liquidité pour les institutions qui les prennent en charge. En effet, si la bancarisation des transferts des migrants participe à l'effort de développement local, elle ne peut néanmoins s'affronter aux problèmes économiques structurels que connaissent les régions rurales de migrations soumises à de fortes contraintes de développement.

Les microbanques rurales et l'épargne des migrants au Mexique

En zone rurale, des organisations comme les Microbanques s'associent directement avec des associations de migrants pour mettre en place des systèmes de transferts en évitant de trop dépendre des intermédiaires qui réalisent les transferts. Dans les zones rurales de fortes migrations telles que les régions montagneuses du Sud du Mexique où opèrent les Microbanques, l'importance des flux et de l'épargne qu'ils favorisent n'est pas sans poser des problèmes, car ils entraînent des excès de liquidité pour les institutions qui les prennent en charge. En effet, si la bancarisation des transferts des migrants participe à l'effort de développement local, elle ne peut néanmoins s'affronter aux problèmes économiques structurels que connaissent les régions rurales mexicaines. Les Microbanques doivent faire face à un excès de liquidité engendré par une épargne massive et une demande de crédit faible. Cette dernière est due à l'absence d'opportunité productive dans les communautés rurales. Ainsi, dans celles ayant un fort indice migratoire, le crédit est surtout utilisé comme une anticipation des revenus de la migration. En ce qui concerne l'épargne massive, un facteur externe est à prendre en compte : les migrants et notamment ceux de longue date, de par l'incertitude provoquée par leur statut de sans papier, n'investissent pas aux Etats-Unis et préfèrent faire dormir leur épargne dans des comptes bancaires dans leur pays d'origine ou investir dans des maisons qui demeurent inhabitées.

Source : Synthèse Réseau Français de la microfinance, janvier 2008

4.3 Refinancement bancaires et garanties

Les banques interviennent à travers des lignes de crédit adossées à des produits particuliers, de type moyen terme (location-vente, crédit stockage), par des refinancements non ciblés et par des autorisations de découvert qui permettent de lisser la trésorerie.

Compte tenu des besoins des IMF et des possibilités des banques, un outil de partage de risque que proposent certains bailleurs tels que l'AFD s'avère pertinent dès que le réseau a atteint un niveau de maturité suffisant.

La BICIGUI et le CRG en Guinée

La BICIGUI a su développer une relation privilégiée avec le CRG qui se fonde sur une longue collaboration (depuis le projet en 1989 lors de sa création). Le CRG n'est pas un simple client, la BICIGUI ayant développé plutôt des relations de partenariat : conseil en informatique, en logistique, etc.

Le CRG a enregistré sur la période 2001/2006 une croissance très rapide de son activité. En particulier, malgré son statut non bancaire, le CRG a pu collecter une épargne égale à la moitié des crédits accordés. La collecte de l'épargne est basée sur l'épargne volontaire et l'épargne de garantie, cette dernière suit une évolution parallèle à celle du crédit conformément à la politique de développement fixée par le CRG.

Historiquement, la Bicigui est d'abord intervenue chez le CRG sous forme de crédit par caisse (400 MGNF en 2002), destiné à couvrir les éventuels besoins de fonctionnement de la structure. Puis les besoins ont été affinés, et la Bicigui a pu, en 2004, mettre en place un crédit de campagne de 2.3 milliards destiné à accroître la capacité d'octroi de crédit du CRG.

Le crédit de campagne est octroyé au CRG pour lui permettre de faire face aux besoins de trésorerie pendant les périodes d'octroi de crédits dont les plus importants sont les crédits agricoles solidaires (avril, mai, juin) et les crédits commerciaux (octobre, novembre, décembre).

Le type de garantie demandé par la BICIGUI porte sur :

- un Dépôt à terme nanti de GNF 537,5 M soit 114.300 euros étendu à tous les concours,
- une garantie partielle de l'AFD/ARIZ, partenaire historique du CRG: le fonds de garantie ARIZ couvrant 75 % de la ligne de découvert de GNF 3 milliards
- une contre garantie de 60 % de la DEG pour les CMT

Le fonds de garantie est un dispositif de garantie « Assurance du Risque d'Investissement dans la zone de solidarité Prioritaire - ARIZ » dont l'objectif est de favoriser la création et le développement d'entreprises locales. Afin de favoriser le financement des petites entreprises locales, il a été prévu une procédure allégée d'octroi de garanties et d'indemnisation dans la limite d'un plafond global de garantie accordé par établissement de crédit.

Les avantages de la ligne pour le CRG correspondent à un allègement de la trésorerie, des disponibilités de ressources pour l'octroi de crédits et une meilleure croissance des produits financiers. Parallèlement, on note une meilleure image vis à vis de la clientèle d'une part et une audience du CRG auprès du système bancaire d'autre part.

Pour la BICIGUI, la mise en place de ces facilités permet de développer les emplois sur une contre partie de qualité.

Source : Réseau Français de la microfinance, 2008.

4.4 Les fonds d'investissements et outils de garanties

Fonds d'investissement et outils de garanties se développent à l'heure actuelle. Certains, peu nombreux, sont adaptés pour le financement rural et agricole.

Lancement du Rural Impulse Fund, appuyant la microfinance rurale

Le Fonds vise à innover en comblant le vide de l'offre en microfinance rurale par la mise en place d'un financement commercial

Incofin, société spécialisée dans l'investissement dans la microfinance ayant son siège à Anvers, Belgique, vient d'annoncer que le « Rural Impulse Fund » (RIF), un nouveau fonds d'investissement en microfinance, qui visera les institutions de microfinance rurales (IMF) a été lancé au Luxembourg ce 10 août 2007.

L'objectif du RIF est de contribuer à l'enrayement de la pauvreté en zone rurale en réalisant des investissements sous forme de fonds propres et de prêts aux IMF rurales.

Le fondement de la politique d'investissement du Fonds se base sur deux constats: les zones rurales des pays pauvres demeurent faiblement desservies par les IMF, alors que la majorité de la pauvreté mondiale vit dans ces zones et la majorité des fonds actuels d'investissements ciblent principalement les IMF urbaines.

Le Fonds va innover en comblant le vide de l'offre en microfinance rurale par la mise en place d'un financement commercial. Il renforcera les structures financières de ces IMF, qui ont pu prouver leur succès dans l'offre de services financiers aux pauvres des zones rurales tout en étant financièrement durables.

Les IMF rurales seront sélectionnées sur la base d'une méthodologie qui mesure la présence de leurs points de vente dans les zones rurales. RIF investira dans les IMF financièrement durables, qui en plus, excellent en terme de portée et de performance sociale.

RIF investira 25% du total des ses actifs dans les pays ACP (Afrique, Caraïbes et Pacifique). Les autres régions comprennent l'Amérique latine et l'Asie centrale.

Le montant total des actifs du Fonds s'élève à 38 millions de dollars US, comprenant une tranche de fonds propres de 9 millions de dollars.

RIF est un exemple de partenariat privé-public, se dotant d'une base équilibrée d'investisseurs, 50% d'entre eux provenant du secteur public et 50%, de ressources privées. Les souscripteurs de la tranche fonds propres comprennent à la fois des institutions financières de développement (la Société belge d'investissement dans les pays en développement (BIO), la Banque européenne d'investissement (BEI), la Société néerlandaise financière de développement (FMO), la Société financière internationale (SFI) ainsi qu'un groupe d'investisseurs privés (KBC Private Equity, Incofin, MRBB, Volksvermogen, CERA, BRS). La tranche de dette senior du Fonds a, quant à elle, été souscrite par des investisseurs privés allemand, américain et belge.

Source : Portail de la microfinance

Conclusion

De nombreux nouveaux types de produits peuvent permettre aux IMF de proposer des services à des OPA partenaires à travers une démarche construite collectivement pour en définir les modalités qui correspondront aux besoins de l'ensemble des partenaires. Il existe ainsi des opportunités pour innover dans la conception de nouveaux produits, dans un rapprochement entre OPA et IMF

Pourtant, IMF et OP doivent être conscientes des contraintes et des coûts importants dans la mise en place de nouveaux produits afin de définir au mieux les conditions de l'offre de services adaptés.

Enfin, le développement de ces produits nécessite des sources de financement adaptées selon la nature des produits proposés à rechercher par les IMF en lien avec les OPA partenaires.