



**ZOUNGRANA Sidgoamnoma Estelle**

**ÉTUDE DES PRODUITS OFFERTS PAR LES INSTITUTIONS DE  
MICROFINANCE ET LEUR PROCESSUS DE  
DÉVELOPPEMENT : nouvelles stratégies pour le Fonds d'Appui aux  
Activités Rémunératrices des Femmes (FAARF) au Burkina Faso**

Mémoire présenté  
à l'université internationale de langue française au service  
du développement africain

**Université Senghor**  
Pour l'obtention du master en développement

**DÉPARTEMENT ADMINISTRATION – GESTION**  
**(SPÉCIALITÉ : MANAGEMENT DE PROJETS)**

Alexandrie  
Egypte  
2005-2007

## **DEDICACE**

A mon père Théophile Zoungrana et à ma mère Claudine Zombré pour leur dévouement et leur soutien inconditionnel.

A mes frères et sœurs : Salomé, Wilfried, Marina, Cédric.

## RESUME

Ce mémoire porte sur l'examen de trois produits qu'offrent les institutions de microfinance et leur mise en place sur le marché.

A partir de la collecte de données (recherches documentaires, entretiens semi structurés, observation directe) portant sur l'étude de la microfinance et des produits disponibles, trois produits ont été retenus: le microcrédit, la microépargne et la microassurance. Cinq étapes ont également été identifiées dans le processus de développement de ces produits à savoir : (1) identification et préparation, (2) étude de marché, (3) conception, (4) test pilote, (5) lancement. Ces cinq étapes constituent une approche systématique et doivent être adoptées par toute institution qui désire offrir de façon pérenne des services à ses clients.

Dans le souci d'avoir des éléments pratiques sur les méthodologies d'offre et le processus de développement de produits, des expériences ont été étudiées. Ces expériences que se soit en matière de microcrédit, microépargne, microassurance nous ont été inspirées de la France, du Québec, de la Colombie et aussi de l'Afrique. Elles ont été choisies en fonction de la pertinence des informations recherchées. A partir d'une synthèse de ces expériences, quelques enseignements ont été retenus.

Le mémoire fait aussi une analyse diagnostique de la situation au FAARF. A partir de l'analyse de son environnement (forces/faiblesses ; menaces/opportunités) et à la lumière des leçons apprises des expériences étudiées, nous avons formulé des stratégies d'amélioration à l'endroit du FAARF. Ces stratégies ont porté sur l'innovation et la mise en place de nouveaux produits. La mise en œuvre de ces stratégies devrait se faire en tenant compte du contexte burkinabé et des moyens dont dispose le FAARF.

En conclusion, nous suggérons une réflexion sur l'élaboration d'un plan de développement stratégique, ceci dans une perspective continue d'amélioration de l'institution et de ses prestations.

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACE</b> .....	i
<b>RESUME</b> .....	ii
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	iii
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	vi
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	vii
<b>LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, ANNEXES</b> .....	viii
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>CHAPITRE 1 LES APPROCHES THEORIQUES DE PRODUITS EN MICROFINANCE</b> .....	4
<b>1.1. FONDEMENTS THEORIQUES DE LA MICROFINANCE</b> .....	4
<i>1.1.1. La finance informelle</i> .....	4
<i>1.1.2. L'exclusion financière</i> .....	6
<b>1.2. L'AVENEMENT DE LA MICROFINANCE</b> .....	6
<i>1.2.1. Définition de la microfinance</i> .....	7
<i>1.2.2. Formes et typologie des institutions de microfinance</i> .....	8
<b>1.3. LES PRODUITS OFFERTS PAR LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE</b> .....	9
<i>1.3.1. La notion de produits</i> .....	9
<i>1.3.2. Les Produits en microfinance</i> .....	9
1.3.2.1. Le microcrédit .....	10
1.3.2.2. La microépargne .....	11
1.3.2.3. La microassurance .....	11
1.3.2.4. Le transfert d'argent .....	12
1.3.2.5. Les services non financiers .....	13
<b>1.4. LES DIFFERENTES APPROCHES D'OFFRE DE PRODUITS EN MICROFINANCE</b> .....	13
<i>1.4.1. Approche sociale et financière</i> .....	13
<i>1.4.2. L'Approche marché</i> .....	15
<i>1.4.3. La diversification des produits</i> .....	16
<i>1.4.4. La réglementation du secteur de la microfinance</i> .....	16
<b>CHAPITRE 2 PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE PRODUIT</b> .....	18
<b>2.1. L'IDENTIFICATION ET LA PREPARATION</b> .....	18
<b>2.2. L'ETUDE DE MARCHE</b> .....	19
<i>2.2.1. La formulation d'un objectif d'étude</i> .....	19
<i>2.2.2. La collecte de données</i> .....	19
2.2.2.1. Sources de données primaires/secondaires .....	20
2.2.2.2. Les activités continues/périodiques .....	20
2.2.2.3. Méthodes qualitatives et méthodes quantitatives .....	20
<i>2.2.3. Techniques d'étude de marché orienté vers les clients</i> .....	20
2.2.3.1. Les discussions thématiques de groupes .....	21
2.2.3.2. Les méthodes accélérées de recherche participative : MARP .....	21
<b>2.3. LA CONCEPTION DES PRODUITS</b> .....	21
<i>2.3.1. La définition des produits</i> .....	21
2.3.1.1. Le microcrédit .....	22
2.3.1.2. L'épargne .....	23
2.3.1.3. L'assurance .....	23
<i>2.3.2. La tarification</i> .....	23

<b>2.4. LE TEST PILOTE</b> .....	23
<b>2.5. LE LANCEMENT DU PRODUIT</b> .....	24
<b>2.6. METHODOLOGIE DE RECHERCHE</b> .....	26
<b>2.6.1. Le stage</b> .....	26
<b>2.6.2. La méta-analyse</b> .....	27
<b>CHAPITRE 3 EXPERIENCES D’OFFRE ET DE DEVELOPPEMENT DE PRODUITS DANS QUELQUES INSTITUTIONS.</b> .....	29
<b>3.1. LE LABORATOIRE D’ECONOMIE D’ORLEANS (LEO)</b> .....	29
<b>3.1.1. Présentation du LEO</b> .....	29
<b>3.1.2. Les autres institutions</b> .....	30
<b>3.2. L’EXPERIENCE FRANÇAISE DU MICROCREDIT : L’ASSOCIATION POUR LE DROIT A L’INITIATIVE ECONOMIQUE (ADIE)</b> .....	30
<b>3.2.1. Présentation de l’ADIE</b> .....	31
<b>3.2.2. Le financement à l’ADIE.</b> .....	31
3.2.2.1. Le microcrédit.....	31
3.2.2.2. Le suivi accompagnement .....	32
<b>3.3. L’EXPERIENCE QUEBECOISE DU CREDIT COMMUNAUTAIRE : LE FONDS D’EMPRUNT ECONOMIQUE COMMUNAUTAIRE DU QUEBEC (FEEC)</b> .....	33
<b>3.3.1. Missions et objectifs du FEEC</b> .....	33
<b>3.3.2. La Politique de prêt.</b> .....	34
3.3.2.1. Modalités de financement .....	34
3.3.2.2. L’accompagnement de proximité .....	35
<b>3.4. EXPERIENCE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT DE PRODUIT D’ASSURANCE VIE : CAS DE CARE GHANA</b> .....	36
<b>3.4.1. Evaluation et préparation</b> .....	36
<b>3.4.2. Etude de marché</b> .....	37
<b>3.4.3. Conception</b> .....	37
<b>3.4.4. Phase pilote de test</b> .....	38
<b>3.4.5. Mise en œuvre</b> .....	39
<b>3.5. PROJET DE MICROASSURANCE EN OUGANDA : CAS DE FINCA OUGANDA</b> .....	40
<b>3.5.1. Contexte et objectifs</b> .....	40
<b>3.5.2. Organisation du service de microassurance</b> .....	41
3.5.2.1. Bénéficiaires .....	41
3.5.2.2. Structure .....	41
3.5.2.3. Les produits de microassurance .....	41
3.5.2.4. Impact du lancement de ce produit sur les institutions .....	42
3.5.2.5. La gestion des risques .....	42
<b>3.6. STRATEGIE DE MOBILISATION DE L’EPARGNE EN COLOMBIE: CAS DE LA BANCO CAJA SOCIAL (BCS)</b> .....	43
<b>3.6.1. Contexte</b> .....	43
<b>3.6.2. Technique de mobilisation de l’épargne</b> .....	43
<b>3.7. COLLECTE DE L’EPARGNE AU SENEGAL : CAS DES GUICHETS DE MARCHÉ DU RESEAU DES CAISSES D’EPARGNE ET DE CREDIT DES FEMMES DE DAKAR (RECEC)</b> .....	44
<b>3.7.1. Contexte</b> .....	44
<b>3.7.2. Mobilisation de l’épargne</b> .....	45
<b>3.8. LES ENSEIGNEMENTS TIRES DES DIFFERENTES EXPERIENCES.</b> .....	45

<b>CHAPITRE 4 LE CONTEXTE BURKINABE : LE FONDS D'APPUI AUX ACTIVITES REMUNERATRICES DES FEMMES (FAARF)</b> .....	48
<b>4.1. LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU BURKINA FASO</b> .....	48
<b>4.1.1. Les institutions de microfinance</b> .....	48
<b>4.1.2. Les principaux intervenants</b> .....	49
4.1.2.1. L'Etat .....	49
4.1.2.2. La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).....	49
4.1.2.3. L'association professionnelle des institutions de microfinance au Burkina Faso (APIM-BF) .....	49
4.1.2.4. Les Banques .....	50
4.1.2.5. Les autres partenaires techniques et financiers.....	50
<b>4.2. DIAGNOSTIC DES PRODUITS DU FAARF</b> .....	50
<b>4.2.1. Présentation du FAARF</b> .....	51
4.2.1.1. Historique.....	51
4.2.1.2. Les objectifs du FAARF .....	51
4.2.1.3. Organisation du FAARF .....	52
<b>4.2.2. Les produits offerts par le FAARF</b> .....	53
4.2.2.1. Les crédits ordinaires et les crédits agricoles.....	53
4.2.2.2. Les services d'accompagnement au crédit.....	53
<b>4.2.3. Conditions d'octroi du crédit</b> .....	54
4.2.3.1. Les activités financées par le FAARF .....	54
4.2.3.2. Le montant des crédits et le délai de recouvrement.....	55
<b>4.2.4. Les résultats du FAARF</b> .....	56
<b>4.3. ANALYSE DU PROCESSUS D'OFFRE DE PRODUITS DU FAARF</b> .....	56
<b>4.3.1. L'approche sociale</b> .....	57
<b>4.3.2. Les politiques de produits</b> .....	57
<b>4.3.3. Analyse de l'environnement interne/externe du FAARF</b> .....	59
 <b>CHAPITRE 5 PROPOSITION D'ELEMENTS STRATEGIQUES POUR L'AMELIORATION DE L'OFFRE DE PRODUITS DU FAARF</b> .....	 60
<b>5.1. L'AMELIORATION DES PRODUITS DE CREDITS</b> .....	60
<b>5.1.1. Stratégies pour l'amélioration des prêts individuels</b> .....	60
<b>5.1.2. Renforcement des services d'accompagnement au crédit</b> .....	61
<b>5.2. LA MISE EN PLACE DE NOUVEAUX PRODUITS</b> .....	62
<b>5.2.1. La mise en place de produit d'épargne</b> .....	62
<b>5.2.2. La mise en place d'un produit de microassurance</b> .....	63
<b>5.3. LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE MARKETING</b> .....	64
<b>5.4. LES FACTEURS DE SUCCES DES NOUVELLES STRATEGIES</b> .....	66
 <b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	 69
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	71
<b>ANNEXES</b> .....	73

## REMERCIEMENTS

Au cours de cette formation, nous avons eu la chance de bénéficier de l'appui et du soutien d'amis, de collègues et de professeurs qui ont alimenté nos réflexions ; des personnes généreuses de leur temps qui n'ont ménagé aucun effort pour nous permettre d'aller jusqu'au bout de ce travail.

Nous témoignons particulièrement notre gratitude au directeur du département, Mr Brahim Meddeb pour ses conseils et sa disponibilité permanente. Nous sommes extrêmement reconnaissants envers Mr Michel Lelart pour sa disponibilité et son soutien pendant le stage. Nous le remercions spécialement pour ses judicieux conseils méthodologiques et pour son encadrement.

Nous pensons également à Madame Anne Lavigne, directrice du laboratoire dans lequel nous avons effectué le stage. Un grand merci, à Thierry Montalieu et Christian Rietsch, enseignants chercheurs du laboratoire, pour leurs conseils méthodologiques. Nous exprimons notre profonde gratitude à Mr Magloire Lahna et de Denis Acclassato, doctorants au laboratoire, pour leurs précieux conseils durant notre séjour en France.

Nous saisissons cette occasion pour remercier tous ceux qui malgré leur calendrier chargé ont accepté de nous recevoir dans leur institution et de répondre à nos questions. Nos vifs remerciements à Mr Laurent Letourneau et à Delphine Bénassy conseillers à l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE).

Nous exprimons notre reconnaissance à Mr Dera Siriki pour avoir recueilli toutes les informations dont nous avons besoin sur le Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes (FAARF). Merci également à Mme Kambou du département crédit du FAARF qui a accepté s'entretenir avec nous.

Notre famille constitue notre pilier, notre source d'inspiration et de réconfort pour ce que nous faisons. Nous lui sommes spécialement reconnaissants pour son soutien moral durant ces mois de séparation.

Enfin, à tous les étudiants de la dixième promotion avec lesquels nous avons tissé des liens d'amitié, à tous ceux qui ont pris le temps de lire et de peaufiner ce travail, nous leur disons merci.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>APIM-BF :</b>	Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Burkina Faso
<b>ADIE :</b>	Association pour le Droit à l'Initiative Economique
<b>BACB :</b>	Banque Agricole et Commerciale du Burkina
<b>BCB :</b>	Banque Commerciale du Burkina
<b>BCEAO:</b>	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BOA:</b>	Bank of Africa
<b>BR:</b>	Banque Rurale
<b>BSC :</b>	Banco Caja Social
<b>CAP :</b>	Conseiller en Assurance Personnel
<b>CGAP :</b>	Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres
<b>CNA :</b>	Commissions Nationale des Assurances
<b>DAMOF :</b>	Direction des Affaires Monétaires et Financières
<b>DEP :</b>	Direction des Etudes et de la Planification
<b>FAARF :</b>	Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes
<b>FEEC :</b>	Fonds d'Emprunt Economique Communautaire du Québec
<b>FENU :</b>	Fonds d'Equipement des Nations Unies
<b>FINCA:</b>	The Foundation for International Community Assistance
<b>FO :</b>	Finca Ouganda
<b>GLICO :</b>	Gemini Live Insurance Compagny
<b>IMF :</b>	Institution de Microfinance
<b>LEO :</b>	Laboratoire d'Economie d'Orléans
<b>NHHP :</b>	Nsambya Hospital Healthcare Plan
<b>PAPME :</b>	Projet d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises
<b>PME/PMI :</b>	Petites et Moyenne Entreprises/ petites et Moyennes Industrie
<b>PNUD :</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>RCPB :</b>	Réseau des Caisses Populaires du Burkina
<b>RECEC :</b>	Réseau des Caisses d'Epargne et de Crédit des femmes de Dakar
<b>UEMOA :</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, ANNEXES

### TABLEAUX

Tableau 1: Récapitulatif du processus de développement d'un produit.....	25
Tableau 2: Option de couverture du produit d'assurance.....	38
Tableau 3: Types de crédits et taux d'intérêt.....	55
Tableau 4: Diagnostic de l'environnement interne / externe du FAARF.....	59
Tableau 5: Plan d'action pour le FAARF.....	68

### FIGURES

Figure 1 : Processus de développement d'un produit.....	26
Figure 2: Développement d'une stratégie marketing .....	65

### ANNEXES

Annexe 1: Modèle de convention de partenariat .....	73
Annexe 2: Plan de formation .....	74
Annexe 3: Intermédiation financière et profil de quelques auteurs .....	75
Annexe 4: Données sur le FAARF .....	77
Annexe 5: Organigramme du FAARF.....	78

## INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui, on estime à plusieurs millions le nombre de personnes pauvres dans le monde, économiquement actives, gérant des microentreprises ou de petits commerces. La majorité de ces petits entrepreneurs et producteurs n'a pas accès à des services financiers formels et doit recourir au système informel pour obtenir un crédit. Cela s'explique par le fait que, les institutions financières formelles que sont les banques, considèrent les crédits aux pauvres comme étant une prise de risque. Les banques ne disposent pas en effet d'informations nécessaires pour l'estimation du risque lié aux activités des petits entrepreneurs. Par ailleurs les coûts de transaction liés aux petits crédits sont élevés. En effet les coûts d'ouverture, de traitement, de suivi des dossiers et de poursuites éventuelles du débiteur incitent les banques à fixer des conditions minimales de dépôts, de prêts et de garanties qui dépassent malheureusement les possibilités matérielles et financières du pauvre.

Dès lors, un individu peut se voir refuser un crédit pour deux raisons : soit le montant qu'il désire emprunter est inférieur au montant minimal exigé par la banque ; ou parce qu'il ne peut pas fournir à la banque les garanties et la caution demandée lors de tout octroi de crédit.

La seule alternative dont dispose alors ce dernier est le recours au secteur informel constitué des tontines, des gardes monnaie, des usuriers etc. Mais ces services financiers, généralement accessibles aux pauvres, ont des limites car ils sont onéreux, risqués et peu commodes. Certains types de crédits surtout ceux des prêteurs sur gage sont très coûteux.

Or l'accès à des services financiers sécurisés constitue un élément important pour l'insertion de toute personne dans le circuit économique. Il contribue à une amélioration des conditions de vie et à une croissance de l'emploi. Un système financier diversifié et performant constitue l'une des conditions de croissance et un moyen de lutte contre la pauvreté, tant dans les pays développés que dans les pays en voie de développement.

C'est ainsi que sont apparues dans les années 90 les premières institutions de microfinance (IMF) en Afrique. L'objectif visé par cette émergence est de remédier aux défaillances du système financier classique en offrant des services financiers sécurisés aux clients à faibles revenus et aux exclus du système bancaire. Le développement spectaculaire de la microfinance a permis, avec la mise en place d'un grand nombre d'institutions, de couvrir un nombre important de personnes dans le monde.

Avec la concurrence naissante dans le secteur et les besoins importants des clients qui évoluent sans cesse, les organisations actives en microfinance cherchent les moyens de fidéliser leurs clients en adaptant les produits à leurs besoins.

A l'instar de plusieurs pays africains, au Burkina Faso, les IMF ont connu une émergence ces dernières décennies. Au 31 Décembre 2004, le nombre total d'institutions de microfinance autorisées à exercer par le Ministère des Finances et du Budget est de trois cent neuf (309) (DAMOF, 2004). Parmi ces institutions, se retrouvent le Réseau des Caisses Populaires du Burkina (RCPB) et d'autres institutions mises en place par les autorités du pays. L'une des institutions, les plus importantes est le Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes (FAARF). Le FAARF a été créé par décret présidentiel en 1990 pour aider les femmes dans leurs activités afin qu'elles améliorent leur situation socio-économique et participent au processus de développement. L'objectif assigné à cette institution est de provoquer à terme une dynamique économique dans le monde féminin par l'émergence de petites unités de production, en facilitant non seulement l'accès des femmes au crédit et/ou en leur offrant sa garantie mais aussi en formant et en encadrant les femmes et groupements bénéficiaires du crédit. Au 31 mars 2006, le montant de crédit octroyé par cette institution depuis sa création est de 20,39 milliards de francs CFA et le nombre de clientes touchées à cette même date est de 642 616 avec un taux de recouvrement de l'ordre de 80%. A cette même date, l'encours de crédit pour l'année 2006 était de 509,96 millions et touchait 10570 femmes.

Le FAARF est le seul fonds étatique à être classé par la Direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMOF) parmi les institutions de microfinance au Burkina Faso. Il est depuis sa création, une institution de crédit direct et n'offre de ce fait que des produits de crédits. Mais l'environnement concurrentiel du microcrédit risque de laisser le FAARF bien loin derrière s'il ne s'adapte pas aux nouvelles innovations du marché du crédit. En effet, il existe au Burkina Faso, plusieurs Organisations Non Gouvernementales (ONG) et des associations qui s'impliquent davantage dans l'offre de produits de microfinance. Par ailleurs, une enquête effectuée en 2006 auprès des femmes sur l'impact du FAARF sur leur situation a fait ressortir la nécessité pour ces dernières de disposer d'autres types de services tels que l'épargne ou la microassurance. Face à la concurrence et à l'évolution des besoins exprimés par les clientes, il devient important pour le FAARF de trouver des stratégies de fidélisation de sa clientèle. La

satisfaction de cette dernière passe par une offre de produits et de services adaptés à ses besoins. C'est dans ce cadre que s'inscrit la problématique de cette recherche. En nous investissant dans une étude sur la microfinance, nous nous posons la question de savoir vers quels types de produits, le FAARF peut s'orienter et comment ces produits doivent-ils être développés afin de répondre adéquatement aux besoins de femmes ? Nous voulons aussi savoir comment le FAARF peut-il améliorer ses performances ?

Il faut dire que jusqu'à présent, aucune étude n'a encore été menée sur l'adéquation des produits du FAARF par rapport aux besoins réels exprimés par les clientes. L'objectif est donc de faire une analyse qui permettra d'améliorer l'offre de service de crédit au FAARF afin de mieux répondre aux exigences de sa clientèle.

Afin d'atteindre cet objectif, le premier chapitre portera sur l'étude théorique de la microfinance pour comprendre les différentes approches développées dans la littérature sur l'offre de services financiers aux pauvres. A partir de cette étude théorique, un modèle de processus de développement de produit de microfinance sera proposé.

Afin d'avoir une expérience pratique sur le développement de produit, nous étudierons dans un troisième chapitre des expériences de développement et d'offre de produit de microcrédit, de microassurance et de microépargne. Ces expériences permettront de tirer quelques éléments d'amélioration pouvant être transférés au FAARF. Un diagnostic sur la situation du FAARF sera réalisé au chapitre quatre afin de voir ses forces et ses faiblesses. Cette analyse sur le FAARF, ainsi que les enseignements tirés des autres institutions permettront dans un cinquième chapitre de formuler de nouvelles stratégies au FAARF.

# CHAPITRE 1

## LES APPROCHES THEORIQUES DE PRODUITS EN MICROFINANCE

Le rôle précieux de la microfinance comme moyen de lutte contre la pauvreté la place au devant de l'actualité et, du coup, au centre d'une importante littérature ces dernières années. Créée pour assurer l'intermédiation financière (voir encadré 1 en annexe 1) au niveau des acteurs économiques exclus du système bancaire, et dans le but d'offrir des services sécurisés à ces derniers, la microfinance est un exemple qui a séduit bon nombre de pays en développement et d'organisations internationales qui voient en elle un moyen de réduction de la pauvreté. Dans ce chapitre, nous étudierons les fondements théoriques qui peuvent expliquer l'avènement de la microfinance, ainsi que les différentes approches d'offre de produits en microfinance.

### 1.1. FONDEMENTS THEORIQUES DE LA MICROFINANCE

L'origine de la microfinance est attribuable en général de deux pratiques financières: la prédominance des pratiques financières informelles dans les pays en développement et l'exclusion financière, Ziadi (2005 :17)

#### *1.1.1. La finance informelle*

Le système financier informel est formé d'une gamme hétérogène de personnes et de groupes qui offrent des services et des produits financiers. Ils échappent aux réglementations et au contrôle de la banque centrale et du gouvernement et peuvent n'avoir aucun statut légal. Pour Lelart, (2006 :13), le concept de finance informelle met l'accent sur l'absence de forme. Il définit la finance informelle comme « des pratiques d'épargne et de crédit qui ne respectent pas obligatoirement un cadre ou un schéma fixé ». La finance informelle repose sur des relations personnelles et la confiance. Débiteur et créancier se connaissent bien et font affaire comme ils l'entendent. Ces mécanismes existent depuis longtemps et continuent à prospérer même lorsque le système formel se développe. Le Programme des Nations Unis pour le Développement (PNUD) les regroupe en trois catégories :

- Les gardes monnaie qui sont des personnes auprès desquelles les habitants d'un quartier ou d'un village déposent leur argent. Cela se fait sur la base d'une confiance totale et aussi sur l'intégrité du garde monnaie que personne ne mettrait en doute.
- Les banquiers ambulants encore appelés tontiniers, ils jouent un véritable rôle d'intermédiaire financier collectant l'épargne et octroyant des crédits à ceux qui en expriment le besoin. Les versements se font de manière régulière et la rémunération du tontinier est l'équivalent d'un versement.
- Les tontines encore appelés associations rotatives d'épargne et de crédit. La tontine est un principe selon lequel un certain nombre de personnes se réunissent régulièrement et déposent chacune la même somme à chaque fois. Elles peuvent être sous formes de mutuelles ou commerciales. Certaines tontines mutuelles constituent aussi des tontines d'assistance qui interviennent pour faire face aux difficultés ou événements malheureux comme le décès d'un parent, la maladie, les sinistres, etc.

La finance informelle occupe une grande place dans les économies en développement. Certaines vertus lui sont reconnues notamment la proximité et la flexibilité. En effet, la finance informelle repose sur des rapports de proximité favorables à une offre financière individualisée et différenciée. Elle s'adapte aux besoins des personnes et à leurs comportements. Elle est aussi commode pour les personnes sans instruction.

Sa flexibilité peut s'observer dans les opérations et les conditions de prêt. Elle est très créative dans la mesure où tous les aménagements peuvent être imaginés. En somme la finance informelle offre une « capacité spontanée d'innovation », Pischke (1984) cité par Lelart, (2006). Elle peut innover dans le but de s'adapter à des conditions variables telles que l'inflation, la prospérité ou les problèmes économiques.

La finance informelle présente néanmoins quelques limites. D'abord, les services offerts sont plus axés sur l'épargne et lorsque des opérations de crédits se contractent, les taux d'intérêt sont fixés de manière usuraire surtout quand il s'agit des prêteurs professionnels. Aussi, les financements accordés sont de faibles montants et de courte durée. De ce fait, ils sont plus aptes à satisfaire les besoins de subsistance que les besoins d'investissement. Même en matière d'investissement, la finance informelle permet de financer le cycle d'exploitation mais pas l'acquisition de bien d'investissement. Enfin, notons l'absence d'entité fixe : les acteurs étant souvent ambulants, ils sont indisponibles en cas de besoin. De même, en ce qui concerne l'épargne, la finance informelle présente un risque d'insécurité et ne préserve pas l'anonymat des épargnants.

Prenant conscience des conséquences liées à la finance informelle et des difficultés d'accès à la finance formelle, il a fallu réfléchir à l'articulation de ces deux types de secteurs financiers et de chercher à établir des liens entre eux grâce à une solution intermédiaire.

### ***1.1.2. L'exclusion financière***

L'exclusion financière se traduit par des difficultés d'accès aux services financiers pour des raisons socio-économiques. Bien qu'étant une notion plus large, l'exclusion financière est souvent assimilée à l'exclusion bancaire dont le terme sera utilisé dans la suite. L'exclusion bancaire concerne les difficultés d'accès aux produits et aux services bancaires permettant de disposer de ressources immédiates. Une personne se retrouve donc dans une situation d'exclusion bancaire lorsqu'elle subit un degré d'entrave dans ses pratiques bancaires (Gloukoviezoff, 2004). Les profils des exclus bancaires sont diverses (faibles revenus, interdits bancaires, surendettés).

L'origine de l'exclusion bancaire réside dans le problème fondamental de l'asymétrie d'information entre emprunteur et prêteur. L'information est très importante notamment dans les traitements des demandes de crédit. En l'absence d'informations, les prêteurs que sont les banques ne peuvent identifier le risque des emprunteurs. Pour résoudre ce problème, les banques peuvent proposer des contrats de crédit spécifiant à la fois un taux d'intérêt et un niveau de garantie réelle (hypothèque sur bien immeuble ou gage sur bien meuble) afin de se protéger contre le risque de défaut de remboursement. Ces garanties sont souvent insuffisantes, voire inexistantes dans la majorité des microentreprises. Une catégorie de la population se trouve ainsi exclue du crédit bancaire faute de pouvoir fournir l'information comptable et les garanties exigées.

Face à ce phénomène d'exclusion, il faut trouver une solution adéquate pour une meilleure insertion économique et sociale des personnes à faibles revenus, car ils sont, pour la plupart, porteurs de micro projets susceptibles de générer des emplois

## **1.2. L'AVENEMENT DE LA MICROFINANCE**

La microfinance qui littéralement signifie « finance de petite taille », est une intermédiation financière au profit des acteurs économiques exclus du système bancaire (système formel). Le concept a émergé en Afrique dans les années 90 en réponse aux limites de la finance informelle et du problème d'exclusion bancaire.

### *1.2.1. Définition de la microfinance*

Le Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres (CGAP) auprès de la Banque Mondiale (BM) définit la microfinance comme la fourniture d'un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique. Cette définition large permet d'englober un vaste champ d'intervention de la microfinance et donc une diversité des opérations sur le terrain. Si l'objectif premier de la microfinance relève du social, certains y voient en elle un moyen de permettre aux pauvres de s'insérer dans le circuit économique. Ainsi Labie (1999 :23) voit que la microfinance est l'octroi de services financiers à des personnes développant une activité productive et n'ayant pas accès aux institutions financières commerciales en raison de leur profil socio-économique (il s'agit de pauvres sans revenus fixes qui n'offrent aucune des garanties en vigueur dans les institutions bancaires commerciales). De ces différentes définitions, la microfinance apparaît comme un mécanisme destiné à déclencher ou à soutenir le développement économique et social en encourageant les activités entrepreneuriales. Sans vouloir s'éloigner de cette définition il nous apparaît tout de même important de montrer les différentes perceptions de la microfinance dans les pays en développement et dans les pays développés.

Si dans les pays en développement la microfinance est apparue comme une réponse au manque de développement des marchés de crédit, et donc comme un moyen de réduire la pauvreté dans un contexte où le secteur informel y est vu comme source de développement ; dans les pays développés l'objectif de la microfinance n'est pas de favoriser la persistance et le renforcement du secteur informel mais de trouver les moyens pour favoriser l'auto emploi et de nouvelles activités économiques. Au nord, la microfinance est vue comme une tentative de réponse à un double objectif de compétitivité économique et de cohésion sociale (Maystadt, 2000 :73). D'une part les initiatives de microfinance cherchent à promouvoir l'entrepreneuriat, source de croissance de long terme, d'autre part l'exclusion financière au nord est fortement liée à l'exclusion du marché du travail, étant donné les effets néfastes de la globalisation ou du progrès technique sur les emplois les moins qualifiés. La microfinance au nord peut donc être considérée comme une tentative pour offrir aux microentrepreneurs la possibilité de développer leurs capacités. Cette vision est aussi valable pour les pays en développement dans la mesure où la microfinance permet aux exclus, par la création de microentreprises, de se faire une place dans la société. Au sud l'entrepreneur a déjà fait

ses preuves dans le secteur informel et la cohésion au sein de la communauté est utilisée comme moyen pour faciliter l'accès au crédit.

Cette différence de contexte n'est pas seulement intéressante pour comprendre les divergences d'objectifs poursuivis, mais elle permet aussi de mieux comprendre les différences de besoins en terme de produits et de services.

### ***1.2.2. Formes et typologie des institutions de microfinance***

Contrairement au système informel, la microfinance est représentée par des institutions fixes locales communément appelées institutions de microfinance (IMF). En terme simple, une IMF est une institution qui offre des services financiers à des personnes à revenus modestes qui n'ont pas accès ou ont difficilement accès au secteur financier formel. Les IMF sont apparues en réponse aux pratiques usuraires et avec la vocation de créer des institutions locales pérennes au service des pauvres. C'est l'exemple type du docteur Muhammad Yunus (encadré 3 en annexe 1) au Bangladesh avec la GRAMEEN BANK qui, au départ, était un projet de crédits de groupes destinés aux paysans non propriétaires. La majorité des IMF sont nées d'organisations non gouvernementales (ONG) mais aujourd'hui, le terme renvoie à une grande variété d'organisations diverses par leur taille, leur degré de structuration et leur statut juridique. Elles peuvent être regroupées en quatre catégories (Amoussouga ; 2006):

- Les mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit : ce sont des structures mutualistes ayant pour but de mobiliser l'épargne de leurs membres afin de répondre à leur besoin de crédit. Elles ont également pour rôle de former et de renforcer les capacités des membres.
- Les ONG et les associations : ce sont des institutions à but non lucratif constituées pour assister les pauvres. Elles opèrent avec des ressources extérieures. Elles interviennent dans plusieurs domaines tels que l'alphabétisation, la lutte contre la pauvreté. La microfinance est pour elles un moyen de mobilisation des gens autour de leurs objectifs. Elles peuvent être divisées en associations multiservices et en associations spécialisées en microfinance.
- Les sociétés de microfinance : ce sont des institutions privées et commerciales de microfinance. Elles sont à but lucratif et mobilisent leurs ressources en utilisant leurs fonds propres. Elles font appel à l'épargne publique ou aux prêts concessionnels proposés par certains investisseurs sociaux et aux prêts bancaires. Elles tiennent, enfin beaucoup à la viabilité de leurs opérations.

- Les projets gouvernementaux : ce sont des institutions créées par le gouvernement sur financement propre ou sur financement des bailleurs de fonds avec pour objectif de promouvoir l'accès au crédit à une cible bien définie. Ils s'adressent le plus souvent aux femmes et aux jeunes.

### **1.3. LES PRODUITS OFFERTS PAR LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE**

Avant d'aborder les approches d'offre de produit, il convient de définir la notion de produit et de passer en revue les différents types de produits qu'offre le secteur de la microfinance.

#### ***1.3.1. La notion de produits***

Kotler et Dubois (1994 :428) définissent un produit comme tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y être remarqué, acquis ou consommé en vue de satisfaire un besoin. Cette notion fait immédiatement penser à la notion de biens tangibles (biens physiques) par opposition aux biens intangibles (associés à la prestation de service). Mais un produit regroupe l'ensemble de tout ce qu'un client achète sur un marché. Brand (2000 :38) décompose le produit en trois éléments :

- Produit de base (central): c'est la raison pour laquelle le client est prêt à payer pour obtenir un avantage ou pour satisfaire un besoin ;
- Produit à proprement parler (formel) : attributs spécifiques tels que la durée et les conditions d'un prêt qui caractérisent ce que le client achète ;
- Produit raffiné (global) : comment le client reçoit le produit par exemple, comment se font la distribution et le traitement du prêt ?

#### ***1.3.2. Les Produits en microfinance***

Les produits en microfinance sont représentés par des services offerts à la clientèle. La clientèle des IMF est en générale une clientèle plus pauvre et plus vulnérable par rapport à la clientèle du système financier formel. Parmi cette clientèle, on retrouve en milieu urbain, les microentrepreneurs (à faible fonds de roulement) dont les activités peuvent être affectées au moindre choc. En milieu rural, on retrouve les petits paysans désireux d'améliorer le niveau de leur production et d'assurer la transformation de leurs produits agricoles ou de leur commercialisation en vue d'une valeur ajoutée. En face de cette clientèle diversifiée, les IMF offrent, selon leur forme, deux types de services à leurs clients : les services financiers et les services non financiers. Les services

financiers sont composés de microcrédit, de microépargne, de microassurance, de transfert d'argent, etc.

#### 1.3.2.1. Le microcrédit

Il s'agit d'un petit crédit de montant peu élevé, inférieur au crédit qu'une entreprise ou un ménage peut solliciter auprès d'une banque classique. Il peut être demandé pour toutes sortes de raisons, mais il l'est principalement pour développer « une activité génératrice de revenus », qu'il s'agisse d'une ancienne ou d'une nouvelle activité. Le microcrédit se différencie du crédit classique du fait qu'il est orienté vers une nouvelle cible : les pauvres et les exclus.

Il reconnaît leurs talents, leurs besoins, et leur capacité à rembourser les prêts. Au lieu de les éliminer par avance, il invente des méthodes et des garanties qui leur conviennent. Au lieu de leur imposer l'objet de leur prêt, il est à l'écoute de leurs besoins. Il permet aussi de découvrir que les personnes exclues du crédit bancaire sont comme les autres (dotées de l'esprit d'entreprise, de la capacité de jugement) et qu'ils remboursent plutôt mieux que les riches (Nowak, 2005 : 99).

En effet, les IMF ont développé toute une série de mécanismes afin de surmonter les problèmes d'asymétrie d'information. Ces innovations portent notamment sur la simplification des procédures d'octroi, l'utilisation des groupes de caution solidaire, la progressivité et la fréquence élevées des prêts etc. Cette source alternative de financement a pris un poids significatif et est reconnue par les grandes institutions telles que la Banque Mondiale et l'Organisation des Nations Unies (ONU) comme un moyen de lutte contre la pauvreté. A ce propos, l'année 2005 a été consacrée par l'ONU « année internationale du microcrédit ».

Les méthodologies de microcrédit se classent généralement en deux catégories : on retrouve ainsi les microcrédits fondés sur l'individu, et ceux fondés sur le groupe. Pour Waterfield et Duval (1996) cité par Ledgerwood, (1999 :77) ces catégories se classent selon le type d'offre et de garanties de prêts par l'institution. Nous avons donc : les crédits individuels, accordés aux clients selon leur capacité à présenter des garanties de remboursement et un certain niveau de sécurité. Et les crédits de groupes, accordés aux individus membres d'un groupe qui se portent solidairement garants les uns des autres. Ils sont distribués aux groupes qui redistribuent ensuite les crédits à leurs membres.

### 1.3.2.2. La microépargne

Les services de microépargne permettent aux individus de constituer un stock sécuritaire de liquidités permanent, saisonnier ou temporaire pour faire face à des pics prévus ou imprévus dans les dépenses des ménages : naissance, frais de scolarité, réparation du logement, célébration d'événements liés au cycle de vie, etc. Les services d'épargne exigent de la part des individus des sacrifices immédiats. Contrairement aux emprunteurs qui paient des intérêts, les épargnants perçoivent des intérêts sur leurs dépôts. Cependant deux contraintes majeures s'opposent à la mobilisation de l'épargne par les IMF. La première est l'idée répandue que les pauvres ne peuvent pas épargner et n'épargnent pas. La seconde découle des contraintes réglementaires. La plupart des IMF n'est pas légalement autorisée à collecter l'épargne. Mais les microentrepreneurs ont besoin de sécuriser les revenus générés par leurs activités. Lorsqu'ils n'ont accès à aucun service d'épargne, les microentrepreneurs épargnent de manière informelle (Ledgerwood, 1999) en conservant des liquidités dans le ménage ou en investissant dans des céréales, du bétail ou d'autres actifs. L'épargne est souvent liée au crédit. Certaines IMF telles que les mutuelles exigent un niveau minimal de dépôt avant l'octroi d'un crédit. On distingue donc l'épargne obligatoire qui désigne des fonds que les emprunteurs doivent verser pour pouvoir bénéficier d'un crédit. Elle peut être considérée comme faisant partie du produit de crédit et non comme un produit d'épargne véritable, dans la mesure où elle se retrouve étroitement liée à l'octroi et au remboursement des crédits.

Il y a aussi l'épargne volontaire : il est proposé aux emprunteurs comme aux non emprunteurs qui peuvent accumuler ou utiliser leur épargne en fonction de leurs besoins.

### 1.3.2.3. La microassurance

C'est un nouveau service qui commence à s'instaurer dans plusieurs IMF mais les expériences sont encore récentes et à faible échelle. La microassurance est un thème de plus en plus mis à l'ordre du jour des conférences et des nombreuses publications. Cet intérêt croissant reflète les objectifs à la fois sociaux et commerciaux que la microfinance s'est fixée. Churchill (2005) distingue deux raisons qui peuvent motiver les IMF à offrir des services d'assurance. La première est que les IMF souhaitent par cette activité réduire les risques liés au crédit en assurant le remboursement du prêt au cas où les emprunteurs seraient défaillants. La seconde est que les IMF visent à apporter

leur assistance à leurs clients dans la gestion des risques et des difficultés. En effet, les microentrepreneurs restent vulnérables face à de nombreux risques qu'une assurance pourrait prendre en charge en les aidant à mieux les gérer. Mais le débat qui revient le plus souvent porte sur la manière dont les IMF doivent offrir des services d'assurance et leur habileté à le faire. Le statut légal des IMF peut avoir un impact sur leur capacité à offrir des services d'assurance. Par ailleurs les institutions qui ne maîtrisent pas encore correctement leur métier de base, ne doivent pas se lancer dans des prestations plus complexes.

Toutefois une IMF qui désire offrir des services d'assurance dispose de deux solutions. Soit s'organiser pour le faire elle-même, c'est-à-dire qu'elle se charge de toutes les activités pour délivrer un produit de microassurance. Soit elle le fait en partenariat avec une compagnie d'assurance. Dans ce cas, la conception et la gestion du produit sont réalisées par l'assureur, mais le marketing et la distribution du produit sont assurés par l'IMF. Cette deuxième solution nous semble plus intéressante car elle résulte de la complémentarité de deux compétences. La compagnie d'assurance apporte ses compétences en matière de prestation de services d'assurance et l'IMF apporte sa compréhension de la population pauvre, et ses compétences en marketing et vente de proximité.

Il existe une gamme variée de produits d'assurance, les plus courants sont la microassurance décès et la microassurance maladie.

La microassurance décès permet à l'institution de couvrir le solde du prêt en cas de décès de l'emprunteur. Quand à la microassurance santé, elle permet aux clients d'avoir facilement accès à des soins de santé.

#### 1.3.2.4. Le transfert d'argent

Les services de transfert d'argent sont de plus en plus considérés par les IMF comme un marché potentiel et une opportunité d'offrir un produit nouveau. Il peut être un moyen pour l'IMF de conquérir une clientèle en lui proposant par exemple des services d'épargne adaptés pour pouvoir conserver une partie des montants reçus.

Ce service de transfert n'est pas encore très développé, il est pratiqué par certaines IMF en Afrique et en Asie.

### 1.3.2.5. Les services non financiers

Etant donné les différentes caractéristiques socio-économiques et des besoins de leur clientèle, les établissements de microfinance intègrent aux services strictement financiers, d'autres services tels que les formations dans la commercialisation des produits ou la gestion de petites activités, l'offre de cours d'alphabétisation, de sensibilisation et d'éducation à la santé (bonnes pratiques d'allaitement, d'accouchement, soins prénataux, de prévention du VIH/SIDA etc.). Par l'accompagnement, les organisations de microfinance améliorent les chances de pérennité de l'entreprise qu'elles soutiennent, celles d'avoir un impact important en terme de développement économique et celles d'un remboursement sans défaillance, Djefal (2005 :41). Cela implique un suivi au plus près de l'activité et de la personne qui la conduit,

L'adoption d'une telle approche est dénommée approche « maximaliste » et s'oppose à l'approche « minimaliste » qui caractérise les IMF offrant exclusivement des services financiers.

## **1.4. LES DIFFERENTES APPROCHES D'OFFRE DE PRODUITS EN MICROFINANCE**

Etudier les produits de la microfinance, implique aussi s'intéresser aux différentes approches qui peuvent expliquer les particularités des pratiques de services offerts des IMF. Selon la littérature, on peut distinguer :

### ***1.4.1. Approche sociale et financière***

Pour répondre au souci d'inclusion des exclus du système bancaire, les institutions de microfinance ont fondé leur base de fonctionnement sur les liens sociaux et la proximité. Les liens sociaux se manifestent à trois niveaux :

- La solidarité et la participation : on retrouve ces ressorts dans le fonctionnement des groupes de caution solidaire, dans les systèmes coopératifs où chacun est membre et participe à la gestion de l'institution.
- Des services pour les exclus : ces services ont été pensés et adaptés pour les besoins d'une population marginalisée économiquement ou socialement (petites sommes, remboursements réguliers, contact direct avec des agents de crédit locaux).

- Des services reposant sur la proximité : la proximité accroît la confiance, réduit les asymétries d'informations et atténue les barrières sociales entre les clients et l'institution.

Selon Labie, (1999 :64), la proximité en microfinance transparait à deux niveaux :

Premièrement qu'il s'agisse d'épargne ou de crédit, les IMF cherchent à être proches de leurs clients tant d'un point de vue géographique que culturel (en utilisant des procédures simples et compréhensibles). Deuxièmement, les contacts entre les organisations actives en microfinance et leurs clients passent généralement par un agent de crédit qui développe une relation directe avec ses clients.

La problématique actuelle dans le secteur de la microfinance réside dans le fait que pour atteindre le même objectif à savoir l'amélioration des performances des microentreprises et des conditions de vie des ménages pauvres à travers un meilleur accès aux services financiers, l'IMF a, à sa disposition trois approches :

- L'approche privilégiant la viabilité financière de l'institution (approche financière) ;
- Celle privilégiant une accessibilité élargie des pauvres aux services financiers (approche pauvreté) faisant recours aux subventions et sans juger prioritaire la viabilité de l'institution ;
- Celle combinant les deux.

Certains pensent que les deux premières approches sont contradictoires et ne devraient pas figurer simultanément dans un projet de microfinance. Ce point de vue n'implique pas que l'objectif social soit secondaire par rapport à l'objectif financier, mais les deux doivent faire l'objet d'actions séparées. Pour d'autres, les approches de viabilité et d'accessibilité peuvent, dans une certaine mesure, être complémentaires dans le sens où la viabilité de l'institution aujourd'hui, permettra demain l'accessibilité à un plus grand nombre de pauvres. Il faut tout de même rappeler que les principaux organismes engagés dans la promotion de la microfinance tels que le CGAP considèrent comme facteur clé pour le succès d'une initiative de microfinance sa durabilité et sa viabilité dans l'offre des services. Ceci dans le souci d'atteindre le plus grand nombre d'exclus. Dans tous les cas, il est essentiel d'établir des objectifs clairs et garder à l'esprit que la microfinance, dans une perspective de développement durable, relève d'une perspective économique d'intermédiation financière. Dans ce sens la viabilité de l'institution est une nécessité pour assurer la pérennité de l'offre des services financiers. Cette viabilité suppose la viabilité des activités économiques financées par l'institution. En effet, pour

que les clients remboursent les prêts accordés, ils doivent avoir des activités rentables. Ceci dit, la viabilité financière n'est pas une fin en soi, mais une condition nécessaire de survie.

#### ***1.4.2. L'Approche marché***

Le secteur de la microfinance a été pendant longtemps un secteur « orienté produit ». Un secteur produit consiste à concevoir des produits pour ensuite essayer de les vendre sur le marché. Aujourd'hui, avec le nombre croissant de marchés en microfinance, la concurrence s'intensifie, et les clients voient constamment s'élargir la gamme des prestataires leur proposant des services financiers. La grande majorité des IMF se contentant de proposer des produits de crédits à court terme, les clients peuvent choisir de garder ou de quitter leur prestataire actuel à la fin de chaque cycle de prêt. Cette concurrence croissante amène de plus en plus d'IMF à explorer de manière plus approfondie les attentes et les préférences de leur clientèle. Ainsi beaucoup d'IMF adopte une approche orientée vers le marché. L'approche « orienté marché » se fonde sur le principe suivant : le succès est promis aux organisations qui déterminent le mieux les perceptions, les besoins et les désirs des marchés cibles et y répondent par la conception, la communication, la tarification et la distribution d'offres adaptées et compétitives. Cette orientation consiste à identifier les besoins des clients et à y répondre de façon rentable. Le développement d'une approche de la microfinance plus réactive aux attentes des clients, semble être une étape importante pour ce secteur, jusqu'alors largement dominé par l'idée erronée que la simple reproduction de modèles qui ont fonctionné dans un pays suffit à garantir le développement à grande échelle et la pérennité. A mesure que les acteurs se multiplient sur le marché et que la concurrence s'intensifie, la microfinance s'éloigne inévitablement de l'approche axée sur l'offre, appliquant une gamme restreinte de méthodologies de prêt à une multiplicité de situations, pour évoluer vers une approche axée sur la demande et orientée client, (CGAP, 2003). Ceci amène beaucoup d'IMF à adopter une démarche marketing. Le marketing apparaît comme un outil analytique permettant d'étudier et de connaître le client. Ce concept a pris de l'importance pour les IMF au point de faire l'objet de réflexion par les praticiens de ce secteur. Une de ces réflexions a porté sur le « marketing au service de la microfinance » qui était l'un des thèmes de la conférence de Bamako en 2000. Il ressort de cette réflexion que le marketing apparaît comme une question majeure pour les IMF, en raison de plusieurs facteurs : renforcement de la

concurrence sur certains marchés ; ralentissement du taux de croissance de certaines IMF ; augmentation des pertes des clients ; conscience accrue des IMF du besoin de se centrer davantage sur leurs clients.

Pour Wright et al (2003), les avantages sont nombreux pour les IMF ayant adopté une démarche marketing. En ce sens qu'elle leur a permis de fidéliser la clientèle et de réduire les taux de départ, ce qui augmente la rentabilité. Les clients bénéficient, quant à eux, de produits mieux adaptés. Ils ont accès à une variété de services et de produits financiers dans lesquels ils ont confiance.

#### ***1.4.3. La diversification des produits***

Au fur et à mesure que le secteur de la microfinance se développe et se professionnalise, sans s'éloigner de « l'orientation marché », certains pensent qu'il faut mettre l'accent sur le développement des produits. Le développement de produits se rapporte au fait que les institutions de microfinance doivent de plus en plus trouver les moyens pour mettre en place de nouveaux produits. De ce fait, il leur faut diversifier les produits qu'elles offrent car elles ont atteint un niveau de maturité qui leur permet d'envisager une diversification sécurisée des services offerts, Forestier (2005 :148). Même si toutes les IMF n'ont pas encore atteint une certaine maturité, il est important pour toute institution de pouvoir répondre aux besoins de sa clientèle actuelle. Au début de leurs activités, les IMF se sont focalisées sur des produits faciles à gérer. En outre la tendance à répliquer les modèles déjà existants comme celui de la GRAMEEN BANK, ne répondait vraiment pas aux besoins de tous les clients. Une gamme de produits diversifiés permet aux IMF d'atteindre plusieurs types de clientèle. Dès lors, elles peuvent en effet satisfaire plusieurs types de besoins et augmenter ainsi le volume de leurs activités. La pérennité de l'institution passe également par la variété des produits offerts.

#### ***1.4.4. La réglementation du secteur de la microfinance***

La réglementation implique « d'une part d'esquisser d'une typologie institutionnelle, financière et sociale des IMF et d'autre part, la mise en place d'un régime auquel il faut soumettre ces institutions », Lhériaux (2005 :65). Si l'on veut étendre la portée de la microfinance à un grand nombre de pauvres, on devra forcément l'intégrer à des institutions disposant d'une licence et qui soient placées sous la supervision des autorités financières du pays. La réglementation est surtout importante quand l'IMF perçoit des

dépôts. Les activités de collecte d'épargne peuvent engendrer différents risques qui auront comme conséquence la cessation d'activités et la faillite de l'institution. Ainsi des textes doivent être prévus pour fixer leur cadre d'activité, les règles qu'elles doivent respecter et organiser les contrôles de leurs opérations. La question fondamentale qui se pose sur la manière de réglementer la microfinance, est de savoir s'il faut adopter les règles bancaires classiques, créer une réglementation spécifique ou conjuguer les deux. En effet, en raison des différences caractérisant la microfinance par rapport au secteur bancaire traditionnel, il sera nécessaire, dans la plupart des pays, d'adapter les lois et la réglementation afférentes au secteur bancaire, afin de prendre en compte les organisations dotées de licence exerçant une activité de microfinance.

De ce qui précède, nous nous rapprochons des auteurs tels que Wright et Forestier pour dire que les institutions de microfinance doivent diversifier leurs produits et adopter une orientation stratégique afin de développer des produits qui répondent mieux aux besoins de leurs clients, car de cela dépendra la viabilité de l'institution. En répondant à la demande de la clientèle, l'institution peut espérer attirer et fidéliser un nombre suffisant de clients. C'est seulement en offrant des produits efficaces, qui minimisent le risque financier que l'institution peut espérer atteindre et maintenir la pérennité financière.

Ceci nous amène à la question de cette étude qui est : vers quels produits une institution de microfinance peut s'orienter et comment ces produits doivent-ils être développés pour répondre adéquatement aux besoins de sa clientèle.

Dans le chapitre suivant, nous essayerons d'élaborer un modèle de processus de développement de produits qui pourra servir de modèle aux IMF ayant choisi une stratégie de diversification de leurs produits.

## **CHAPITRE 2**

### **PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE PRODUIT**

Alors que se sont multipliées ces dernières années les institutions de microfinance, et avec elles la concurrence entre les systèmes de microfinance et les services offerts, le constat des limites des services offerts apparaît nettement. De même, la tendance naturelle à répliquer des méthodologies et modèles dominants sur une région a souvent conduit à focaliser les institutions existantes sur des segments de marché étroits. Aujourd'hui les IMF ressentent de plus en plus le besoin d'élargir leurs gammes de produits. Diversifier les activités ne signifie pas uniquement développer de nouveaux produits. Une IMF peut choisir d'innover c'est-à-dire d'améliorer les produits existants, ce qui est tout aussi une stratégie importante à ne pas négliger. Un nouveau produit est tout à fait nouveau pour l'institution : par exemple un produit de microassurance ou encore un produit d'épargne. Une innovation est une amélioration ou un ajout à un produit existant de l'IMF, par exemple un changement du taux d'intérêt, de la taille des prêts.

Mais qu'il soit totalement nouveau ou amélioré, le produit devra suivre le même processus pour son développement ou son amélioration. Un bon produit, s'il est mal développé pourra perdre toutes ses chances de succès sur le marché. Adopter une approche de développement passe par des études de marché et la consultation des clients. Le cours du CGAP sur le développement de produits identifie 5 phases dans le développement de produit : l'identification et la préparation, l'étude de marché, la conception, le test pilote et le lancement.

Le présent chapitre se propose de présenter un processus de développement de produits à partir de ces différentes étapes. Il expose aussi l'approche méthodologique suivie pour répondre à notre question de recherche.

#### **2.1. L'IDENTIFICATION ET LA PREPARATION**

Quand une IMF décide, pour des raisons stratégiques de diversifier sa gamme de produits, elle doit d'abord rechercher une opportunité avant de s'engager dans le processus de développement d'un produit. Cette opportunité peut être identifiée grâce à des signaux envoyés par le marché, les clients, les concurrents et l'environnement, mais aussi en fonction des propres objectifs de performance de l'IMF. La phase d'identification et de préparation commence dès que l'institution décide officiellement

d'étudier la possibilité de développer un nouveau produit. Pour ce faire elle devra mobiliser son personnel et d'autres ressources pour lancer ses activités. Une bonne préparation est aussi importante. Elle permet de s'assurer que, cette nouvelle idée développée correspond bien à la vision stratégique de l'IMF. C'est-à-dire qu'elle contribue à promouvoir sa mission, sa stratégie compétitive, ses objectifs financiers et son impact social. La préparation permet également de s'assurer qu'il existe une réelle volonté de concrétiser l'idée en un produit et que les ressources humaines et financières sont assignées au processus de développement.

## **2.2. L'ETUDE DE MARCHE**

On définit l'étude de marché comme une activité de collecte d'informations conçue pour comprendre l'environnement dans lequel l'IMF évolue, et identifier les besoins des clients potentiels et existants. L'étude de marché permet aux dirigeants de prendre des décisions liées au lancement d'un nouveau produit ou à sa modification. Elle est importante pour la réussite du développement d'un produit. Une étude de marché comprend les étapes suivantes : la formulation d'un objectif d'étude, la collecte de données et les techniques d'étude de marché orientées vers les clients.

### ***2.2.1. La formulation d'un objectif d'étude***

Il est important de définir clairement un objectif avant d'entamer une étude de marché. L'objectif consiste en une description, en termes précis, des résultats mesurables ou des résultats que l'institution veut atteindre avec son étude de marché. Trois types d'objectifs sont essentiellement identifiés :

- Exploratoire : collecter des données préliminaires pour révéler la véritable nature du problème et suggérer des solutions ou de nouvelles idées ;
- Descriptif : mesurer certaines valeurs. Par exemple combien de personnes adhèrent/n'adhèrent pas à une certaine idée de l'épargne ;
- Causal : tester les relations de cause à effet.

### ***2.2.2. La collecte de données***

Il existe de nombreuses formes d'études de marché et une multitude de sources d'informations et de nature de données :

#### 2.2.2.1. Sources de données primaires/secondaires

Les sources primaires sont celles qui sont collectées pour la première fois par un responsable d'étude pour le projet concerné.

Les sources secondaires sont des données précédemment collectées dans un autre but mais qui sont pertinentes au regard du projet en cours. Bien souvent, le point de départ idéal d'une étude de marché consiste à explorer les travaux antérieurs en rapport avec les problématiques en cours. Les données secondaires peuvent aussi être réparties en sources externes et internes à l'IMF.

#### 2.2.2.2. Les activités continues/périodiques

Parmi les activités et systèmes continus, nous pouvons citer comme exemples les questions figurant sur les demandes de prêt ou les formulaires d'ouverture de compte d'épargne, les boîtes à suggestions installés dans les agences, les questionnaires soumis aux clients quittant l'IMF, l'évocation des informations sur les clients lors des réunions du personnel, le suivi des informations de gestion et des données financières internes ainsi que l'analyse des données/tendances du secteur.

Les activités et systèmes périodiques sont souvent activés suite à des signaux émanant des systèmes continus. Ils comprennent les groupes consultatifs de clients, les discussions thématiques de groupe avec les clients, les ex-clients et les clients potentiels, les mini-enquêtes de trois à six questions, les analyses de la concurrence.

#### 2.2.2.3. Méthodes qualitatives et méthodes quantitatives

Les méthodes qualitatives sont employées pour mieux comprendre, éclairer, et expliquer les idées et actions humaines. Dans une étude qualitative, une question et ses réponses mènent à une autre série de questions. L'échantillon utilisé pour l'étude qualitative se compose de personnes ayant les mêmes caractéristiques démographiques.

Les méthodes quantitatives ont un postulat scientifique. Les questions et l'éventail des réponses possibles sont déterminés au préalable et l'échantillon utilisé pour l'étude quantitative est représentatif de la population.

#### ***2.2.3. Techniques d'étude de marché orienté vers les clients***

Il existe plusieurs techniques qui permettent la collecte de données. Le choix dépendra du nombre de variables comme de l'objectif de l'étude et des ressources disponibles.

Parmi ces méthodes, nous avons les discussions thématiques de groupe et les méthodes accélérées de recherches participatives.

#### 2.2.3.1. Les discussions thématiques de groupes

C'est une technique qualitative d'étude de marché qui consiste à réunir 8 à 10 acteurs du marché. Ces derniers sont rassemblés dans une salle pour une discussion menée par un modérateur compétent. La discussion met l'accent sur un problème rencontré avec les consommateurs, sur un produit ou sur la solution potentielle du problème.

Les discussions thématiques permettent à l'IMF de se familiariser avec le sujet ainsi qu'avec les clients. Si les discussions sont bien menées, elles permettent de remplir de manière efficace et rentable les objectifs d'une étude exploratoire à savoir : générer de nouvelles idées. Il peut être un moyen pour l'IMF de : clarifier les concepts actions ou termes des consommateurs ; classer les problématiques par ordre de priorité pour la suite de l'étude ; permettre à la direction de constater ce que les « vrais » clients pensent ; obtenir un aperçu précoce des évolutions des tendances sur le marché.

#### 2.2.3.2. Les méthodes accélérées de recherche participative : MARP

Ce sont des outils par lesquels les membres d'une communauté avec l'assistance de facilitateurs externes, collectent et analysent eux mêmes les informations sur leurs vies et leurs communautés.

Les MARP qui peuvent comprendre les enquêtes, les discussions, la cartographie, la classification et l'analyse des tendances avec les participants locaux, permettent au responsable d'étude d'analyser l'environnement financier, économique et social des ménages pauvres dans toute sa complexité.

### **2.3. LA CONCEPTION DES PRODUITS**

Cette étape consiste à concevoir un prototype de produit en s'inspirant des résultats de l'étude de marché.

#### ***2.3.1. La définition des produits***

Un produit est défini par un certain nombre de caractéristiques. Dans tous les cas, les IMF doivent concevoir des produits adaptés aux besoins de leurs clients.

### 2.3.1.1. Le microcrédit

Le microcrédit tel que pratiqué par les IMF est défini par :

- L'objet du crédit : Les IMF s'orientent de plus en plus vers le crédit ouvert, déterminé librement par l'emprunteur mais celui-ci doit au préalable démontrer sa rentabilité. Il existe principalement deux types de crédits : les crédits de trésorerie et les crédits d'investissement. Les premiers sont utilisés pour faire face aux dépenses courantes de l'entreprise. Ils sont également appelés crédit en fonds de roulement. Les seconds sont destinés à l'acquisition d'actifs. Les actifs sont définis comme des machines, des équipements ou des biens fonciers.
- Le montant du crédit : il dépend de l'objet du crédit mais aussi de la capacité du client à rembourser. Les IMF fixent souvent un plafond pour les premiers crédits, qui augmentent ensuite à chaque crédit supplémentaire octroyé. Cela a pour but de réduire le risque encouru par l'institution et aussi de motiver les clients au remboursement.
- La durée du prêt : la durée du prêt est l'une des variables les plus importantes en microfinance. Elle désigne la période au terme de laquelle le crédit doit avoir été entièrement remboursé. La durée du crédit a un impact sur le calendrier de remboursement ; le revenu perçu par l'institution, le coût de financement pour le client et l'utilisation finale du crédit.
- Le taux d'intérêt : il doit permettre l'équilibre financier de l'institution. La fixation du taux d'intérêt est un aspect important. L'idéal est de trouver le juste équilibre entre ce que le client est en mesure de payer et ce que l'institution a besoin pour couvrir ses charges.
- Le mode de remboursement : il peut être journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel, annuel avec ou sans différée. Il doit être adapté au cycle de l'objet du crédit.
- Les formes de garanties : elles peuvent être matérielles surtout pour les emprunteurs individuels, ou morales en se fondant sur le profil de l'emprunteur. Mais la forme la plus utilisée reste les groupes de caution solidaire où les membres du groupe se cautionnent mutuellement.

### 2.3.1.2. L'épargne

Les produits d'épargne sont en général définis par : les conditions de solde minimum, la durée de dépôt, le niveau de liquidité obligatoire, Le taux d'intérêt et la méthode de calcul des intérêts.

### 2.3.1.3. L'assurance

Les produits d'assurance peuvent être en général définis par :

- L'évènement pour lequel on s'assure ;
- Le montant de la prestation : c'est l'indemnité que l'assureur peut payer à l'assuré lorsque se produit effectivement l'évènement pour lequel on s'est assuré : une somme forfaitaire, le solde d'un prêt ;
- Le bénéficiaire : la personne à qui est payée l'indemnité si l'évènement intervient ;
- La durée de la couverture : c'est la période pendant laquelle l'évènement doit intervenir pour donner droit au paiement de l'indemnité.

### **2.3.2. La tarification**

Quand une IMF développe un nouveau produit, il est important d'adopter une stratégie de tarification qui puisse assurer la viabilité du produit. Le prix du produit est en général influencé par plusieurs facteurs : le recouvrement des coûts, la valeur du produit, la concurrence et la rentabilité. Par exemple dans le cas d'un produit de crédit, les coûts sont comparés aux revenus des intérêts et frais pour déterminer la viabilité.

## **2.4. LE TEST PILOTE**

Le test pilote consiste à proposer le prototype à un nombre limité de clients, de manière à savoir si les caractéristiques du produit répondent bien à la demande du marché avant que l'institution ne lance le produit à une plus grande échelle. Il contribue à s'assurer d'un niveau d'acceptation par le marché. Ce processus permet de minimiser les risques d'échec et fournit des informations pertinentes pour l'amélioration du produit.

Pour réussir un bon test pilote, l'institution devra au préalable constituer une équipe formelle qui, idéalement comprend des individus de chaque département important et ayant chacun les compétences requises dans son domaine. Les étapes suivantes consistent à : l'élaboration du protocole de test, la définition des objectifs, la formation

du personnel concerné, l'élaboration d'une stratégie marketing, les prévisions financières, le lancement et l'évaluation du test.

## **2.5. LE LANCEMENT DU PRODUIT**

Après que le produit ait été introduit sur un marché pilote, l'équipe devra utiliser les résultats de cette expérience pour apporter les dernières modifications aux éléments constitutifs du produit pour qu'il séduise la clientèle cible. Il convient donc de prendre une décision sur la manière dont le produit sera incorporé dans la gamme de produits proposés par l'institution ainsi que le développement d'une stratégie marketing en vue de lancer le produit sur un marché plus vaste. Les variables importantes à considérer lors du lancement comprennent : le calendrier et la durée, le temps du personnel, les personnes responsables, les ressources matérielles et financières, l'évaluation du lancement.

Après le lancement du produit nouveau ou amélioré, 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 continuellement révisées en fonction de ces nouvelles demandes. L'évaluation de la manière dont un produit satisfait à la fois les besoins des clients et ceux de l'institution, devient ainsi un processus continu pour l'institution engagée dans la satisfaction des besoins des clients avec des produits viables.

Tout au long du processus de développement, l'institution devra prendre en compte les aspects opérationnels tels que :

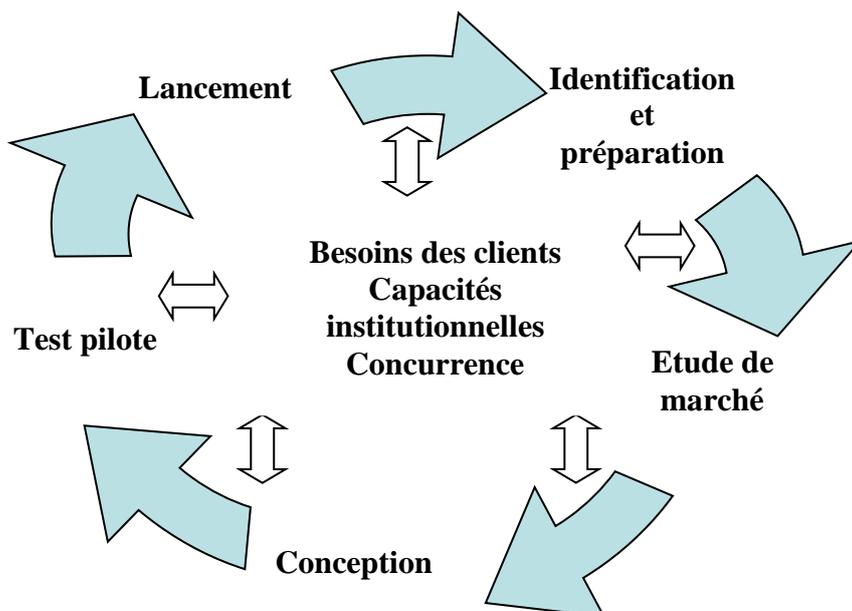
- Les ressources humaines : le personnel possède-t-il les compétences requises ? Est-il suffisamment formé ?
- Le système d'information : y a-t-il besoin de changer de système d'information ? qui sera chargé de le faire ? et quels sont les coûts que cela engendrera ?
- Les infrastructures : l'espace est-il suffisant pour les nouveaux clients ? Si le produit concerne l'épargne comment sera-t-il protégé ?
- Aspects juridiques et réglementaires : les nouveaux produits sont-ils conformes à la réglementation en vigueur ?

Les différentes étapes du processus sont récapitulées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 1: Récapitulatif du processus de développement d'un produit**

Concepts	Composantes	Dimensions	Indicateurs
<b>Développement</b>	Identification de L'idée et préparation		
	Etude de marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition de l'objectif ;</li> <li>- Techniques d'étude de marché</li> </ul>	Données primaires/secondaires Activités continues/périodiques Méthodes qualitatives/quantitatives Discussion thématique de groupe Méthodes de recherche accélérée participative (MARP)
	Conception de produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition du produit ;</li> <li>- Tarification</li> </ul>	
	Test pilote	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocole</li> <li>- Formation du personnel</li> </ul>	
	Lancement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendrier ;</li> <li>- Durée ;</li> <li>- Ressources ;</li> <li>- Evaluation</li> </ul>	
<b>Produits</b>	Financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Microcrédit</li> <li>- Microépargne</li> <li>- Microassurance</li> </ul>	Objet, montant, durée, taux d'intérêt, modalités de remboursement,  Solde minimum, durée, taux d'intérêt.  Evènement assuré, Prime, durée
	Non financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation</li> <li>- Suivi- accompagnement</li> </ul>	

Source : Elaborer à partir du processus décrit plus haut



**Figure 1 : Processus de développement d'un produit**

*Source : inspiré de Brand, 2001, p.iii*

Ainsi se présente un modèle de processus de développement de produit en microfinance. Il suit une démarche systématique et intègre tous les aspects devant être pris en compte dans tout développement de produit. Ce modèle sera retenu pour la suite du travail. Nous exposerons maintenant la méthodologie utilisée pour répondre à la question formulée dans la problématique.

## 2.6. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Notre problématique pose la question de savoir « vers quels types de produits le FAARF peut-il s'orienter et comment ces produits doivent-ils être développés afin de répondre adéquatement aux besoins des femmes ? La méthodologie utilisée pour répondre à cette question peut se résumer comme suit :

### 2.6.1. Le stage

Il a été effectué au Laboratoire d'Economie d'Orléans (LEO) en France. Durant le stage, les activités suivantes ont été réalisées :

- Des recherches documentaires à travers des ouvrages académiques, des revues scientifiques traitant de la question de recherche, des textes réglementaires et des documents administratifs. Cette étape a permis de positionner le fondement théorique du sujet.

- L'observation auprès de l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE), notamment aux antennes d'Orléans et de Blois. Cela nous a permis de savoir comment cette institution trouve ses clients, les différents produits qu'elle propose et quelles sont les conditions d'offre de ses produits ;
- Des entrevues avec des experts et des professionnels du secteur de la microfinance. Pour ce faire, nous nous sommes entretenues avec des chercheurs du LEO. Nous nous sommes également rendus dans d'autres institutions faisant directement ou indirectement de la microfinance ou nous avons pu nous entretenir avec des personnes ressources. Cette étape a permis de recueillir des points de vue de spécialistes ayant une bonne connaissance terrain de la microfinance aussi bien des pays du nord que du sud. Elle est également importante en ce sens qu'elle a permis de croiser les informations collectées avec celles observées sur les besoins réels des clients des IMF.
- Des visites de microentreprises financées par l'ADIE. Cela a permis de comprendre le lien qui existe entre les IMF et leur clientèle : connaissance des produits de l'institution, les produits qui leur paraissent utiles, et ceux qu'ils souhaiteraient avoir en plus.

### ***2.6.2. La méta-analyse***

On appelle méta-analyse, l'analyse simultanée d'un ensemble d'études s'intéressant à la même question, dans le but d'obtenir des informations qu'aucune de ces études prises isolément ne pourrait fournir. Cette technique est beaucoup utilisée en médecine, elle permet de rassembler des données d'études épidémiologiques comparables afin de les analyser et d'évaluer la cohérence des résultats obtenus.

Ramenée à notre étude, la méta-analyse a consisté en des études de cas concernant le processus de développement et d'offre de produits offerts par des institutions de microfinance. A partir d'une synthèse des données et informations collectées, nous avons dégagé des outils pratiques de conception et de développement de produits de microfinance : quelles études de marchés ? Comment sont introduits les nouveaux produits ? Comment assurer l'adéquation entre demande des clients et offre de l'institution ?

L'étude sur la microfinance au Burkina Faso a consisté en un entretien avec la responsable chargée du crédit au Fonds d'Appui aux activités Rémunératrices des femmes (FAARF).

Les données et informations collectées sur le FAARF, ont permis de décrire les différents produits offerts au sein de cette institution et de proposer quelques perspectives d'amélioration. Elles sont relatives à l'amélioration des produits existants et à l'offre de nouveaux produits en tenant compte de la spécificité du FAARF et du contexte burkinabé.

A la lumière de cette méthodologie, nous étudierons maintenant dans le chapitre suivant, quelques expériences sur les pratiques d'offre et de développement de microcrédit, de microassurance et de microépargne. Nous dégagerons également les différentes leçons apprises à partir de ces expériences.

## **CHAPITRE 3**

### **EXPERIENCES D'OFFRE ET DE DEVELOPPEMENT DE PRODUITS DANS QUELQUES INSTITUTIONS.**

Dans le but d'avoir des enseignements sur les pratiques de produit, le présent chapitre se propose de présenter quelques expériences de développement et d'offre de produits de microfinance. Ces expériences portent sur le microcrédit, la microassurance et la microépargne. Il présente également l'institution dans laquelle le stage a été effectué.

#### **3.1. LE LABORATOIRE D'ECONOMIE D'ORLEANS (LEO)**

##### ***3.1.1. Présentation du LEO***

Le LEO s'est constitué le 1<sup>er</sup> janvier 1996 par le rapprochement de deux équipes : l'Institut Orléanais de Finance et le Centre de Recherche sur l'Emploi et la Production. Le regroupement des deux équipes a permis la mise en place d'activités communes (séminaires de recherche, école doctorale, ...) et de moyens partagés. Le laboratoire regroupe une centaine de personnes, dont une quarantaine de chercheurs ou enseignants-chercheurs statutaires, il est présentement sous la direction de madame Anne Lavigne.

Le laboratoire est composé de cinq équipes :

- L'équipe « marché et intermédiaires financiers » a développé ses recherches dans deux directions, les marchés financiers d'une part et l'intermédiation financière d'autre part ;
- L'équipe « Macroéconomie monétaire » dont les thèmes de recherche relèvent de la théorie pure de la monnaie et de ses implications en termes de politique monétaire, mais également des questions de macroéconomie réelle ;
- L'équipe « Economie et finance internationale » ;
- L'équipe « Travail, emploi, formation » ;
- L'équipe « Economie industrielle et choix collectifs ».

Nous avons plus côtoyé l'équipe « Economie et finance internationale » compte tenu de notre sujet qui traite de la microfinance. Les axes de recherche de cette équipe s'orientent aujourd'hui autour de trois thèmes : la mobilité des facteurs de production qui fait référence aux mouvements des capitaux et du travail ; l'économie du

développement et la finance ; les crises financières et les questions monétaires internationales.

Le LEO a été un lieu important pour l'étude sur les aspects théoriques de la microfinance. En effet, le contact avec les chercheurs et les ressources bibliographiques disponibles a permis de comprendre le positionnement théorique de la microfinance. De même ce lieu a été l'occasion d'avoir accès à d'autres institutions faisant directement ou indirectement de la microfinance.

### ***3.1.2. Les autres institutions***

Durant le stage nous avons pu nous rendre à l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE), où nous avons observé leurs pratiques en matière d'offre de microcrédit. Nous nous sommes également rendus à Epargne Sans Frontière (ESF), à la Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement (SIDI), au Centre Internationale du Crédit Mutuel (CICM), au Crédit Coopératif, au Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres (CGAP), au Réseau Européen de la Microfinance et à la Direction de la Coopération Internationale du Ministère des Affaires Etrangères de France. Dans ces différentes institutions, nous nous sommes entretenus avec des personnes ressources qui ont partagé avec nous leurs expériences de la pratique de microfinance.

Dans la suite de ce chapitre, nous présenterons ce que nous avons pu observer sur le modèle français de microcrédit au travers de l'ADIE. Nous présenterons également d'autres expériences que nous avons rencontrées lors de nos recherches. Ensuite nous essayerons de tirer des enseignements à partir de ces différentes expériences.

### **3.2. L'EXPERIENCE FRANÇAISE DU MICROCREDIT : L'ASSOCIATION POUR LE DROIT A L'INITIATIVE ECONOMIQUE (ADIE)**

Contrairement aux autres institutions visitées, l'ADIE est la seule institution qui fait directement du microcrédit, c'est également la seule institution dans laquelle nous avons pu faire de l'observation. Dans les autres institutions, nous n'avons réalisé que des entretiens. Ce qui explique notre choix de présenter particulièrement cette institution et non les autres.

### **3.2.1. Présentation de l'ADIE**

L'ADIE est une association qui aide des personnes exclues du marché du travail et du système bancaire classique à créer leur entreprise et leur propre emploi grâce au microcrédit. Elle a été créée en décembre 1988 par Maria Nowak (encadré 2 en annexe 1) en adaptant à la France le principe du microcrédit. Son action s'est inspirée des « banques des pauvres » qui, se sont développées dans les pays du sud et notamment de l'exemple de la GRAMEEN BANK au Bangladesh. L'ADIE a fait du droit à l'initiative économique son cheval de bataille, et se donne donc pour mission de financer et d'accompagner les personnes en difficultés qui n'ont pas accès au crédit bancaire.

La clientèle de l'ADIE se compose généralement de demandeurs d'emploi, d'allocataires du Revenu Minimum d'Insertion (RMI), de travailleurs indépendants etc. Elle a plusieurs antennes dans presque toutes les régions de France. Nous avons eu l'occasion de faire de l'observation directe à l'antenne d'Orléans et de Blois puis à l'ADIE de Paris.

### **3.2.2. Le financement à l'ADIE.**

L'ADIE offre essentiellement du microcrédit à ses clients. Un mécanisme de suivi accompagnement est également mis à la disposition des créateurs qui en font la demande.

#### **3.2.2.1. Le microcrédit**

L'ADIE propose à ses clients un financement d'un montant maximal de 10 000 Euros qui se décompose en deux tranches. Un premier prêt d'un montant de 5 000 euros sur 24 mois au taux d'intérêt de 5,62% avec une caution qui garantit 50% du montant du prêt. La caution est souvent apportée par un membre proche du créateur. Si le créateur a bien remboursé ce premier prêt, il peut bénéficier d'un deuxième prêt à taux nul appelé prêt d'honneur qui vient en complément du premier prêt et qui est remboursable sur 24 mois. Pour certaines activités comme la vente sur les marchés, L'ADIE propose un autre produit appelé prêt test. Ce prêt sert à tester l'activité, il se compose de 1500 euros plus un soutien en nature. Si l'activité est rentable au bout de six mois, le créateur peut à nouveau bénéficier d'un autre crédit.

L'ADIE propose également des produits adaptés à la situation du client, il s'agit :

- Du prêt progressif destiné à ceux qui exercent une petite activité mais de manière informelle. Ce prêt est d'un montant de 1 000 euros remboursable sur

six mois. L'objectif de l'ADIE est d'aider le client à développer son activité et à sortir de l'informel.

- Du prêt développement destiné aux entrepreneurs déjà en activité.
- Du microcrédit social, il n'est pas directement lié à la création d'entreprise. Il répond à un besoin d'insertion sociale en aidant le créateur à reprendre une formation.

Compte tenu de son savoir faire en matière de financement de projet de création d'entreprises l'ADIE a été choisi par la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle pour gérer le dispositif Eden. Eden est un soutien financier aux créateurs ou aux repreneurs d'entreprise sous la forme d'une avance remboursable à taux nul. Le montant de ce soutien peut varier en fonction des caractéristiques financières du projet. Le montant maximal accordé varie entre 6000 et 9000 euros. Il permet aussi l'exonération partielle des charges sociales pendant une année et le maintien des minima sociaux.

La majorité des projets financés se situent dans les secteurs du commerce et des services (infographiste, épicier, vendeur sur les marchés, couture, etc.)

Les critères de décision pour tout octroi de crédit sont la viabilité du projet et la détermination du demandeur. La décision d'octroi est prise en comité de crédit.

Le comité auquel nous avons participé était constitué de bénévoles, tous adhérents de l'ADIE, du représentant régional de l'ADIE et d'une représentante de la banque agricole qui siégeait en tant qu'observateur. Les bénévoles sont des retraités qui sont pour la plupart d'anciens banquiers, de chefs d'entreprise etc. Une semaine avant le comité, tous les dossiers devant être traités, sont envoyés aux différents membres afin qu'ils en prennent connaissance. Lors du comité, l'accent est mis sur les points suivants :

- La confiance en la personne qu'est le créateur, ses motivations, son profil ;
- Sur le projet : le secteur dans lequel il souhaite se lancer, le chiffre d'affaire prévisionnel ;
- La confiance sur le remboursement : si l'activité permettra de rembourser et aussi sur la solvabilité de la caution.

### 3.2.2.2. Le suivi accompagnement

L'ADIE propose pour tous les microentrepreneurs un accompagnement adapté à leurs besoins. Cet accompagnement se situe en amont et en aval. L'ADIE travaille en

partenariat avec des organismes tels que les boutiques de gestion et la chambre de commerce qui aident les créateurs pour les montages de projets et les diverses démarches administratives. Après la mise en place du prêt, elle propose également un accompagnement pendant la durée de remboursement de leur prêt qui est en moyenne de deux ans. Les appuis sont proposés par les conseillers et les bénévoles de l'ADIE et concernent les démarches administratives, la gestion, l'aide commerciale, le marketing et insertion bancaire. Nous avons eu l'occasion de rencontrer des microentrepreneurs, ce qui nous a permis de mieux apprécier l'ampleur du suivi dont bénéficient ces derniers. Pour les créateurs ne désirant pas un accompagnement, à l'ADIE d'Orléans, le conseiller a développé un produit appelé « la veille téléphonique » où il appelle le créateur chaque mois pour s'informer de l'évolution de son entreprise. Ce qui démontre l'importance de l'aspect durabilité que l'ADIE accorde aux activités qu'elle finance.

Après l'expérience française du microcrédit, nous étudierions l'expérience québécoise du crédit communautaire afin d'en dégager les spécificités.

### **3.3. L'EXPERIENCE QUEBECOISE DU CREDIT COMMUNAUTAIRE : LE FONDS D'EMPRUNT ECONOMIQUE COMMUNAUTAIRE DU QUEBEC (FEEC).**

Cette expérience nous a été inspirée suite à notre participation au séminaire sur la microfinance organisé par le département administration gestion de l'université Senghor. Lors de ce séminaire, une communication a été donnée par la directrice du FEEC.

L'origine du crédit communautaire au Québec remonte au contexte socio-économique du Canada dans les années 1990- 1999. Cette période a été caractérisée par des pertes massives d'emploi, mais aussi par le sommet en 1996 sur l'économie et l'emploi. Ce sommet a permis la mise en place d'un groupe de travail sur l'économie sociale ainsi que l'émergence du crédit communautaire au Québec, des cercles d'emprunt à Montréal, le fonds d'emprunt communautaire du Québec et le fonds d'entraide communautaire de Chicoutimi.

#### ***3.3.1. Missions et objectifs du FEEC***

Créé en 1997, le FEEC est un organisme à but non lucratif de bienfaisance reconnu, et préoccupé par le vide de financement auquel se heurtent des personnes qui veulent démarrer un projet d'entreprise. Sa mission est de mobiliser des investisseurs pour

donner accès au crédit et accompagner ces personnes. Ce faisant, il contribue à la création d'emplois durables et au développement d'une communauté solidaire. L'objectif est de contribuer au développement durable des communautés appauvries et ce, principalement dans les quartiers centraux de Québec. La FEEC veut offrir une alternative au financement conventionnel avec la préoccupation du développement du plein potentiel des personnes.

La différence du crédit communautaire à la « québécoise » des autres expériences de microcrédit est son approche globale qui vise à combler les besoins tant économiques que sociaux des personnes. De plus, dans le crédit communautaire, on parle beaucoup de capitalisation, c'est-à-dire que le crédit communautaire mobilise l'argent de la communauté pour le prêter à la communauté. D'où le slogan « la communauté prête à la communauté ». Les sources de financement sont diverses et entièrement privées : groupes communautaires, individus, entreprises, institutions financières, communautés religieuses, société d'investissement éthique.

### ***3.3.2. La Politique de prêt.***

Le crédit communautaire est une réponse novatrice aux besoins des chômeurs, des personnes de l'aide sociale, des travailleurs à faibles revenus qui veulent prendre leur place dans la société mais qui se retrouvent devant des portes fermées. Ces personnes rencontrent des obstacles qui les empêchent d'accéder aux sources traditionnelles de crédit : absence de garanties, dossier de crédit inexistant ou entaché, besoin de faibles montants etc. Pour bénéficier d'un prêt auprès du Fonds d'Emprunt, ces personnes doivent présenter un projet d'entreprise viable et durable, qui procure un apport à la communauté, qui permet d'améliorer leur qualité de vie et qui correspond aux priorités annuelles du Fonds et sa capacité conjoncturelle de fournir l'accompagnement. Les emprunteurs doivent en plus démontrer un potentiel de capacités à entreprendre et à accepter d'être accompagnés.

#### **3.3.2.1. Modalités de financement**

Le Fonds émet des prêts ou des garanties de prêt et de marge de crédit jusqu'à concurrence de 20 000\$. Ce montant dépend aussi du plafond fixé annuellement par le conseil d'administration. La durée maximale du crédit est habituellement de cinq ans. Le fonds favorise également les projets où le financement demandé est en complémentarité avec d'autres ressources provenant des institutions financières locales.

La fixation du taux d'intérêt prend en compte l'environnement économique dans lequel le fonds d'emprunt et les projets évoluent, ainsi qu'une partie des coûts de gestion du Fonds d'Emprunt.

Les sommes prêtées par le Fonds peuvent être utilisées pour le fonds de roulement, les équipements, les immobilisations ou autres besoins financiers spécifiques. De prime abord, aucun secteur d'activité n'est exclu. Cependant, le Fonds d'Emprunt n'accueille pas les projets de vente à paliers multiples, à caractère violent, discriminatoire et dégradant.

L'analyse des projets est basée sur les paramètres suivants : la cohérence personne/missions du Fonds ; profil des personnes (cohérence personne/ projet) ; la viabilité du projet ; la capacité du Fonds à accompagner le projet (expertise du Fonds par rapport au secteur et disponibilité des ressources).

L'approbation ou le refus du dossier de prêt est décidé en comité de crédit. Ce comité a pour rôle, en cas d'approbation, d'identifier les points forts et faibles du projet afin de cibler les besoins en accompagnement et suivi technique. En cas de refus le comité doit faire des recommandations qui permettent au promoteur de bonifier son projet. Il doit également faire le suivi mensuel des projets financés.

#### 3.3.2.2. L'accompagnement de proximité

Il s'étend sur toute la durée du prêt et est ajusté aux besoins des entreprises et des entrepreneurs. Etant donné que le métier d'entrepreneur s'apprend, le rôle du crédit communautaire est de guider les gens qui apprennent ces métiers dans le concret de leur entreprise. Il développe ainsi une relation de confiance par la collaboration, la transparence et les rencontres régulières. Il propose également des services de formation/accompagnement en prédémarrage d'entreprise. L'objectif étant de permettre à des personnes à faibles revenus de devenir actives dans l'économie et de pouvoir améliorer ainsi leurs conditions de vie.

Ces deux expériences française et québécoise sont similaires, tant du point des objectifs poursuivis, que des pratiques. Dans les deux cas, les prêts sont individuels et l'aspect durabilité des activités financées est privilégié.

Dans la suite du travail, nous présenterons deux expériences de pays africains en matière de microassurance.

### **3.4. EXPERIENCE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT DE PRODUIT D'ASSURANCE VIE :**

#### **CAS DE CARE GHANA**

Le choix de cette expérience a été guidé par la démarche adoptée par Care pour le développement de son produit. En effet, cette expérience donne une application du modèle de processus de développement d'un produit de microfinance décrit au deuxième chapitre. La réussite de cette expérience témoigne de la pertinence de l'utilisation d'un tel processus pour le développement de produit.

Confronté à une demande de services de gestion des risques dépassant les produits d'épargne, et de crédit et exprimé par les clients de ses Banques Rurales (BR), Care a exploré les possibilités offertes par la microassurance. Pour ce faire, il a obtenu une bourse de la Coopération Britannique DFID (*Enterprise Development Innovation Fund*). Care a consciencieusement développé et appliqué un processus de développement de produit, de manière à garantir dans la mesure du possible le succès du produit à venir. Care n'est pas une IMF mais son expérience a été développée dans le but de servir les clients des IMF. Ce qui mérite que l'on y prête une attention.

Pour la mise en œuvre du produit de microassurance, Care a commencé par l'évaluation et la préparation des activités à entreprendre, qui a été poursuivie par l'étude de marché. Il a ensuite procédé à la conception du produit, puis a effectué un test avant la mise en œuvre définitive. Tout au long du processus, il a tenu compte de la concurrence, des besoins des clients et des capacités institutionnelles de l'institution.

#### ***3.4.1. Evaluation et préparation***

La direction de Care consciente de ses limites en matière d'assurance, a recherché l'expertise nécessaire ailleurs. Elle a dans un premier temps, identifié les compétences de base dont elle allait avoir besoin tout au long du développement du produit. Ces compétences sont : une compréhension des principes et processus de l'assurance, une expérience en matière de microfinance et des clients de la microfinance, des compétences dans la formation, une maîtrise du marketing et une capacité à travailler et à guider des partenaires travaillant dans des contextes différents et dont les motivations sont différentes.

Pour pouvoir respecter ces critères, le coordinateur de Care a développé une approche triple. Il a engagé une responsable de programme à temps complet, chargée de mettre en œuvre le processus. Le coordinateur a obtenu d'une compagnie d'assurance (Ghana Re)

son accord pour former cette responsable aux principes et processus de l'assurance. Deux spécialistes internationaux du développement de produits côté offre et demande ont été aussi engagés et plusieurs spécialistes, engagés à court terme pour certaines activités spécifiques.

De plus, Care a mis en place un comité consultatif composé de personnes d'expérience, issues de différents organismes de supervision tels que la Commission Nationale des Assurances (CNA), l'Association des Banques Rurales, le Réseau Ghanéen des Institutions de Microfinance et d'autres représentants clés. Cette initiative a porté ses fruits, puisque le comité a aidé Care à franchir certaines étapes difficiles et a également contribué à la naissance d'un sentiment d'appropriation du programme.

### ***3.4.2. Etude de marché***

Les spécialistes ont réalisé une analyse en profondeur du marché. Le but étant d'identifier les risques auxquels étaient confrontées les familles à revenus faibles, de voir comment elles les géraient, d'évaluer l'efficacité de leurs stratégies et de mieux connaître la perception de l'assurance que pouvait avoir le marché. Les risques identifiés ont été, par ordre hiérarchique : frais de scolarité, soins de santé et funérailles. Le domaine des soins de santé apparaissait comme trop complexe, en tout cas pour un premier produit. Care a donc décidé de concentrer ses efforts sur des produits d'assurance vie.

Une autre équipe de spécialistes a examiné le marché de l'assurance personnel au Ghana, pour identifier les produits déjà disponibles. Ils se sont concentrés sur le marché formel et ont conclu que quasiment aucun produit n'était vendu sur le marché des personnes à bas revenus. La direction de Care a rapidement réalisé qu'une analyse du marché formel ne suffisait pas. La décision a été prise d'étudier les outils informels de gestion des risques et, en particulier, les mécanismes de distribution de ces produits et leurs avantages pour les clients. Pour diffuser les résultats de ce travail et informer les marchés commerciaux (assureurs, banques rurales et IMF) de son projet, Care a organisé un atelier d'une journée à l'attention des parties prenantes.

### ***3.4.3. Conception***

Après la phase de recherche, Care a organisé une réunion avec les assureurs, de manière à les impliquer dans la conception du produit. Les produits ont été présentés sous forme de plans. Ils sont présentés dans le tableau 2.

**Tableau 2: Option de couverture du produit d'assurance**

Options	Couverture
Plan de Base	Assurance- vie couvrant le titulaire de police
Plan Famille	Assurance-vie couvrant le titulaire, son conjoint et deux enfants
Plan Retraite	Produit combinant assurance- vie (titulaire) et épargne à long terme
Super Plan	Produit combinant les trois plans.

Care a ensuite cherché des partenaires (BR/IMF) avec lesquels elle distribuera le produit. Les critères de sélection ont été : taille de la clientèle, nombre et localisation des filiales, performances financières, qualité du conseil d'administration ; infrastructure disponible (personnel, téléphones, ordinateurs), soutien limité d'autres bailleurs (pour éviter l'éclatement des efforts). Toujours dans sa recherche de partenaires, Care a invité les assureurs à lui remettre des offres. Un sous groupe du Comité Consultatif a évalué quantitativement les offres de collaboration reçues, en utilisant une grille de notation. Les critères clés utilisés ont été la capacité institutionnelle, la couverture spécifique des quatre produits, les limites de chaque compagnie, les commissions et plusieurs autres éléments pertinents. La compagnie d'assurance *Gemini Live Insurance Company* (GLICO) a finalement été choisie.

Le fait d'avoir choisi l'assureur après avoir sélectionné les BR/IMF s'est révélé problématique. Il aurait fallu choisir l'assureur et lui demander ensuite de sélectionner les BR/IMF, car il est important de ne pas oublier que l'assureur court un risque lorsque les partenaires ne fonctionnent pas comme ils le devraient. Dans plusieurs cas, il s'est avéré que le personnel des BR/IMF n'était pas capable de réaliser le travail qui lui était confié.

Le produit a ensuite été affiné et testé auprès des clients, pour recueillir des réactions quant à ses caractéristiques. Les résultats ont aidé l'équipe à réaliser les derniers ajustements nécessaires avant de passer à la phase pilote de test. A ce point du processus, un actuaire a été engagé pour analyser les différentes composantes du produit et les risques. Le montant de la prime a ensuite été finalisé.

#### **3.4.4. Phase pilote de test**

Avant la phase de test, l'équipe a décidé de demander à la Commission Nationale d'Assurance (CNA) d'approuver le produit. Le matériel publicitaire (brochures,

affiches) a été développé avant la phase pilote et testé par des « focus groups ». Des modifications importantes ont été apportées au terme de ces tests. Les primes ainsi que le niveau de couverture ont également été confirmés. La formation du personnel a été intensive. Tous les employés des BR/IMF concernés ont reçu une formation de base sur le produit et ceux chargés de la vente ont été formés de manière plus poussée aux principes de base de l'assurance et à l'utilisation du logiciel.

Care a versé un subside forfaitaire de six mois à chaque BR/IMF destiné à couvrir les dépenses qu'impliquait l'engagement d'un Conseiller en Assurance Personnelle (CAP) pendant le temps nécessaire à l'établissement d'une clientèle suffisante pour que les commissions perçues suffisent à couvrir cette dépense. La plupart des BR/IMF ont utilisé le subside pour couvrir leurs frais de fonctionnement et n'ont consacré que peu de temps à la vente du produit. Bien que des objectifs de vente aient été fixés, il n'existait aucun lien entre la productivité et les paiements réalisés. Le manque de productivité et les difficultés liées à l'utilisation du logiciel ont poussé GLICO à envisager de détacher un agent professionnel dans chaque BR/IMF, pour une période d'un mois, chargé d'agir en tant que mentor auprès des CAP et du personnel.

#### ***3.4.5. Mise en œuvre***

La phase de test s'est ensuite poursuivie avec le traitement de problèmes comme celui des systèmes et de la capacité de vente. GLICO a lancé le produit par le biais de deux ou trois BR/IMF qui ont fonctionné avec un subside et avec un personnel travaillant à la commission. Pendant la phase de mise en œuvre, Care s'est progressivement désengagé et GLICO a travaillé alors directement avec les BR/IMF. Le Comité Consultatif a continué à exister, sous l'égide de la CNA.

Care a fait de nombreux efforts pour créer un produit de microassurance viable et démontré l'efficacité d'une approche systématique en la matière. Le produit lui-même prouve qu'il existe sur ce marché des opportunités importantes pour qui souhaite développer des produits similaires.

Toujours dans le souci d'avoir le maximum d'enseignements sur l'offre de produits de microassurance, nous étudierons une autre expérience d'une institution ayant développé ce produit. Cette expérience a été réalisée par FINCA en Ouganda. Le modèle de partenariat développé par cette institution avec un hôpital pour offrir un service de microassurance santé, qui fut une réussite a motivé notre choix de cette expérience.

### **3.5. PROJET DE MICROASSURANCE EN OUGANDA : CAS DE FINCA OUGANDA**

FINCA est une IMF qui assure la prestation de services financiers par l'intermédiaire d'un gros réseau d'institutions autonomes localement gérées. FINCA Ouganda (FO) est l'un des plus gros programmes du réseau. Elle opère dans 12 districts de l'Ouganda représentant environ un tiers du pays.

#### **3.5.1. Contexte et objectifs**

Ayant constaté que les retards et impayés étaient pour la plupart liés à des problèmes de santé de ses clients, FINCA a cherché le moyen de les faire bénéficier d'un dispositif d'assurance santé. Ce qui l'a amené à expérimenter son propre programme d'assurance santé. Cette expérience s'est vite avérée problématique. L'administration du nouveau service prenait beaucoup de temps et souffrait de gros problèmes de fraude. FO s'est donc adressée dans un deuxième temps à une société d'assurance du secteur formel. Celle-ci n'a pas pu régler les cas de fraude. Néanmoins des améliorations ont pu être apportées par ce système notamment une amélioration des performances des groupes ; (présence, délai de remboursement, etc.) ; une amélioration du taux de fidélisation des clients ; un avantage compétitif sur les autres IMF ne proposant pas d'assurance.

Les bénéfices tirés par cette expérience ont poussé FO à s'associer avec un département de l'hôpital de Nsambya pour proposer un nouveau produit d'assurance santé. Le département créé au sein de l'hôpital se dénomme *Nsambya Hospital Healthcare Plan* (NHHP). NHHP a été créé en 1998 en tant que structure intégrée à l'hôpital Catholique de Nsambya pour offrir une assurance santé aux très pauvres. Le système a choisi de cibler les clients d'IMF, car ceux-ci ont accès à des services d'épargne. L'impossibilité d'épargner est en effet le principal obstacle aux versements des primes.

L'objectif de FO est de fournir un service viable à ses clients et de soutenir par là son activité de crédit, et non de tirer profit des opérations d'assurance. Plus précisément, FO cherche via le système d'assurance à améliorer le taux de fidélisation des clients, les taux de remboursement, la participation des membres aux réunions, d'augmenter le taux d'épargne et le solde moyen de crédit.

Les objectifs premiers de NHHP et de l'hôpital d'une manière générale sont d'améliorer la santé des clients, de gagner de nouveaux patients, et de tester le produit d'assurance qu'il avait développé.

### **3.5.2. Organisation du service de microassurance**

#### 3.5.2.1. Bénéficiaires

Durant la première phase, le plan n'est proposé qu'aux clients de FINCA. 60% des membres d'un groupe doivent être d'accord pour rejoindre le système pour étendre la couverture à la caisse concernée. La première phase pilote a été menée auprès de 360 familles formant 12 groupes. Seuls six groupes ont atteint les 60% requis et 122 clients ont adhéré sur les 203 concernés.

#### 3.5.2.2. Structure

Le modèle de partenariat entre la FO et le NHHP se présente comme suit :

FO joue le rôle d'agent, elle s'occupe de vendre le service d'assurance. Elle offre à ses clients l'accès au produit d'assurance du NHHP et les aide à préparer le paiement des primes d'assurance au NHHP. FO apporte au NHHP ce qui lui manque : un réseau de distribution préexistant permettant la bonne réalisation des transactions financières dans les communautés à faibles revenus.

NHHP opère en tant qu'unité semi- autonome de l'hôpital Nsambya. Il verse à FO une commission en contrepartie de l'accès à sa clientèle et se charge du développement du produit et de la prestation du service. Il est à la fois prestataire d'assurance santé et fournisseur de soins de santé.

Le programme bénéficie de l'appui financier de la coopération britannique (DFID). DFID participe aux coûts du programme d'assurance santé et couvre les coûts opératoires et indemnités versées aux bénéficiaires au-delà du niveau des primes. Ce rôle de réassurance protège les clients en leur évitant toutes pertes.

#### 3.5.2.3. Les produits de microassurance

Le plan d'assurance santé prévoit la couverture des soins médicaux à l'hôpital, les soins médicaux à domicile, les opérations chirurgicales, les médicaments, les examens, les soins dentaires basiques, les consultations auprès d'un ophtalmologue, la maternité et les radiographies.

Trois éléments principaux ont été pris en compte dans la fixation du montant de la prime : une estimation du montant des indemnités, les charges d'exploitation et la constitution des prévisions. La période de couverture est de quatre mois. La prime correspondante s'élève à 15,57 dollars pour une famille de quatre personnes.

#### 3.5.2.4. Impact du lancement de ce produit sur les institutions

La mise en place du service a eu un impact très limité sur les ressources humaines de FO dans la mesure où elle n'a nécessité ni recrutement, ni de nouvelles procédures. Le rôle de FO s'est limité à suivre les données de manière à vérifier que le projet va bien dans le sens des objectifs initiaux. Ce suivi des données devait donner lieu à la mise en place d'un système d'information qui n'a cependant pas abouti. A l'hôpital, un nouveau système d'information a été mise en place et certaines procédures d'enregistrement spécialement créées pour les clients de FO. Un petit groupe d'agents de crédit a été formé au marketing par NHHP pour faire la promotion du produit d'assurance auprès des clients. La promotion du produit a été assurée en grande partie par le système « bouche à oreille ». Cependant la collecte des données n'a pas été suffisante pendant cette période. Les activités de marketing ont diminué à la fin du premier cycle. Cela a eu un impact très négatif sur le nombre de renouvellements et d'adhésions de nouveaux groupes.

#### 3.5.2.5. La gestion des risques

L'anti-sélection, le risque moral et la fraude sont les principaux risques dont le système doit se protéger. FO a mis en place certaines mesures pour se protéger contre ces risques sans pour autant trop limiter l'intérêt du produit pour les bénéficiaires :

Le risque d'anti-sélection : l'anti-sélection a trait à une situation où les caractéristiques d'une des parties contractantes sont inconnues de l'autre. Pour éviter la prédominance d'individus à haut risque dans le système, FO exige que plus de la moitié (60%) des membres d'un groupe acceptent d'adhérer avant d'étendre sa couverture à la caisse concernée.

Le risque moral fait référence à la situation où l'assureur ne peut observer le comportement de l'assuré après la signature du contrat. Pour éviter ce risque, le système ne prend pas en charge les soins liés à des comportements auto destructifs (alcoolisme, consommation de drogue, blessures résultant de la participation à des émeutes...)

Le risque de fraude : un système de co-paiement (participation des assurés aux frais de dossiers) permet de restreindre le recours abusif au dispositif d'assurance.

Après avoir présenté les expériences sur le microcrédit et sur la microassurance, nous allons présenter deux expériences sur les techniques de mobilisation de l'épargne. La première nous vient de la Colombie et la seconde du Sénégal.

### **3.6. STRATEGIE DE MOBILISATION DE L'ÉPARGNE EN COLOMBIE: CAS DE LA BANCO CAJA SOCIAL (BCS)**

Deux raisons expliquent notre choix de la BCS. D'une part, les stratégies déployées pour inciter ses clients à l'épargne volontaire et d'autre part, les leçons que l'on peut tirer à partir de cette expérience peuvent être facilement appliquées au Burkina Faso.

#### ***3.6.1. Contexte***

La BCS est l'une des sociétés holding les plus importantes et les plus réputées contrôlées par l'église catholique. Elle opère exclusivement en milieu urbain, et s'adresse aux entreprises familiales à faibles revenus de tous les secteurs. Confrontée à une concurrence accrue due aux réformes économiques et à la libéralisation du secteur financier, la BCS a été amenée à diversifier ses produits, en particulier les produits d'épargne et à élargir sa clientèle en se tournant davantage vers les pauvres.

#### ***3.6.2. Technique de mobilisation de l'épargne***

La BCS proposait uniquement des produits d'épargne obligatoire, condition d'accès au crédit. Elle a essayé d'introduire des comptes d'épargne bloquée obligatoire et des comptes collectifs, mais ces services ont eu moins de succès que l'épargne volontaire. Il s'est avéré pour la BCS que les comptes d'épargne volontaire individuels et liquides sont la formule la plus attrayante pour les épargnants. Elle a également constaté que le couplage obligatoire de l'épargne et du crédit était perçu non pas comme un service mais comme un coût supporté par l'entrepreneur.

La BCS a donc développé une gamme de produits d'épargne répondant aux besoins de ses clients. On distingue ainsi des produits d'épargne liquide sans limitation des retraits, des produits d'épargne semi liquide et des dépôts à terme à échéance fixe pour répondre aux besoins des différents segments du marché. Le dépôt minimum est de 50 dollars.

Pour la conception de chaque produit, des études de marché et des essais pilotes sont réalisés. La BCS dispose en son sein d'une division spéciale chargée de la conception et de l'amélioration des produits d'épargne. Elle a procédé par le développement de produits d'épargne simple en établissant un système de taux différencié qui ne rémunère pas les comptes dont le solde est trop faible et en maintenant des bureaux locaux de petites tailles dont les employés s'occupent à la fois de services de crédit et d'épargne.

Un fois le produit lancé, la stratégie de la BCS se base sur la rapidité d'accès qui est un atout pour les ménages. De même, les produits sont désignés par des marques qui

attirent l'attention des clients. Elle utilise également des symboles facilement identifiables sur les brochures et les supports publicitaires. Pour encourager les dépôts, la BCS organise régulièrement des loteries ou des tombolas.

Afin d'assurer une bonne gestion du nouveau produit, la BCS a mis en place des techniques de gestion de la liquidité et des techniques de motivation de son personnel. La BCS dispose d'un pool de liquidité interne d'un niveau suffisant lui permettant la collecte de l'épargne. L'audit interne joue un rôle très important. Les services du siège contrôlent les bureaux régionaux qui surveillent les succursales, lesquelles contrôlent les opérations bancaires des antennes locales. Pour motiver le personnel à s'impliquer dans la réussite du produit, la BCS a établi des mécanismes internes adéquats comme un système de primes de performance pour atteindre un haut niveau d'efficacité opérationnelle et encourager la mobilisation de l'épargne.

Les principales difficultés rencontrées par la BCS pour la mobilisation de l'épargne volontaire, réside dans le fait que les employés continuent d'exiger des clients qui demandent des crédits la constitution d'un dépôt préalable. Elle est également obligée d'administrer un nombre considérable de comptes inactifs, contenant de petites sommes que les clients n'ont pas retiré après le remboursement de leurs prêts.

### **3.7. COLLECTE DE L'EPARGNE AU SENEGAL : CAS DES GUICHETS DE MARCHE DU**

#### **RESEAU DES CAISSES D'EPARGNE ET DE CREDIT DES FEMMES DE DAKAR (RECEC)**

Il nous a paru aussi intéressant d'étudier l'expérience d'une institution œuvrant uniquement pour le développement socio-économique des femmes. D'où le choix du RECEC, dans sa stratégie de mobilisation de l'épargne des femmes de la région de Dakar.

##### **3.7.1. Contexte**

L'origine du RECEC remonte dans les années 1987 avec la création de la caisse d'épargne et de crédit des femmes du Grand Yoff. Cette caisse est née des réflexions menées par un groupement de femmes sur les difficultés qu'elles rencontraient dans leurs stratégies d'insertion économique : difficultés d'accès aux services bancaires, précarité des revenus, dépendance vis-à-vis des usuriers, tontines mal gérées etc. Grâce à un système mutualiste de crédit, la caisse finance des projets à but économique. L'objectif étant d'initier une réflexion des femmes pour résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées en mobilisant les ressources du quartier. Malgré le

succès de la caisse, les membres ont fait le constat qu'une frange de la population très démunie n'avait toujours pas accès à la caisse. Ce qui a poussé le RECEC à ouvrir des guichets au niveau des marchés par souci de proximité.

### ***3.7.2. Mobilisation de l'épargne***

Le marché étant le lieu de rencontre des femmes, la mobilisation de l'épargne pourrait y être facilitée par l'ouverture d'un guichet. Ce guichet joue la fonction de structure primaire de collecte de l'épargne, dont les montants quotidiens sont variables et en fonction des capacités propres de chaque membre : 25 FCFA, 50 FCFA, 100 FCFA, 200FCFA etc. Une guichetière animatrice est affectée pour collecter l'épargne, donner de l'information, conseiller et orienter les femmes en vue de leur structuration et adhésion à une dynamique d'épargne et de crédit.

Les objectifs visés avec le guichet sont :

- La collecte et la mobilisation de l'épargne dans les marchés ;
- L'appui aux femmes les plus démunies pour faciliter leur accès à la caisse à partir de l'épargne de petites sommes ;
- La facilitation de l'accès à la nourriture par la création de groupements d'achat ;
- La lutte contre les usuriers des marchés et les commerçants spéculateurs ;
- La décentralisation des services de la caisse en la rapprochant le plus possible des usagers ;
- L'information et l'accompagnement des femmes porteuses de projets.

### **3.8. LES ENSEIGNEMENTS TIRES DES DIFFERENTES EXPERIENCES.**

Au vu de ces différentes expériences, il convient de relever pour chaque type de produit donné, les leçons apprises qui pourront contribuer à répondre à notre question de départ.

Le microcrédit

Les expériences française et québécoise en matière de microcrédit visent le même objectif, c'est-à-dire l'insertion des exclus dans la société en leur permettant de créer leur propre emploi. S'il est vrai qu'il faut venir en aide à ces personnes en leur apportant un appui financier, la particularité ici est la place accordée au suivi accompagnement après l'obtention du crédit. Tout créateur bénéficie d'un suivi personnalisé, ce qui contribue à la bonne marche des activités financés et à des taux de remboursement élevé (90% au FEEC). La durabilité des activités financées est un élément auquel il faut

accorder beaucoup d'importance, car elle s'inscrit dans le processus de développement économique et par là, à la réduction de la pauvreté.

La connaissance du créateur et de son projet est un aspect auquel les IMF accordent beaucoup d'importance. Si l'accent est mis sur la viabilité du projet, la personnalité du créateur n'en est pas moins importante. Comme dit le conseiller de l'ADIE d'Orléans, le plus important est la capacité du créateur à pouvoir faire face aux échecs et être capable de se reconvertir dans une autre activité.

#### La microépargne

Une IMF, avant de vouloir développer un produit de microépargne doit d'abord s'assurer d'une gestion saine de ses propres fonds, dans la mesure où elle devra gérer des fonds extérieurs. Il lui faut aussi développer des outils afin d'assurer un contrôle effectif des fonds collectés. Le développement d'un produit d'épargne doit pouvoir répondre adéquatement aux attentes des clients, ce qui implique une démarche rigoureuse en matière d'étude de marché. Il est important de concevoir un produit simple permettant une compréhension facile par la clientèle. Contrairement à ce que l'on pense, l'épargne obligatoire liée au crédit n'est pas toujours la meilleure solution pour motiver l'épargne (en témoigne l'expérience de la BCS). L'IMF doit adopter une stratégie marketing adéquat pour promouvoir son produit et aussi pour motiver sa clientèle à l'épargne. Elle peut encourager la collecte, soit en allant vers la clientèle, soit en développant des mesures incitatives à épargner. Les IMF peuvent également s'inspirer de l'informel pour fournir des produits d'épargne à leur clientèle, comme en témoigne le système tontinier utilisé pour la RECEC pour mobiliser l'épargne des femmes du marché.

#### La microassurance

Lorsque l'on développe un nouveau produit, il est impératif d'adopter une approche qui intègre les cinq étapes décrites dans le deuxième chapitre sur le développement de produit. L'assurance est un produit complexe et beaucoup d'IMF ne possède pas les compétences requises. Il convient dans ce cas d'externaliser l'assistance technique et s'assurer que l'intermédiaire choisi possède une connaissance approfondie en la matière.

Il faut également développer des mécanismes permettant de réduire les fraudes et de faire face aux problèmes résultant de l'asymétrie d'information tels que la sélection adverse et le risque moral.

Dans tout développement de produit, le personnel de l'institution doit être totalement impliqué car de lui dépendra une partie de la réussite du nouveau produit. Le personnel doit être formé, motivé et sensibilisé.

Après ces différentes expériences, nous allons faire une analyse sur la situation du FAARF pour en tirer les forces et les faiblesses. Et également voir dans quelles mesures, les enseignements tirés peuvent contribuer à améliorer l'offre de services au FAARF.

## **CHAPITRE 4**

### **LE CONTEXTE BURKINABE : LE FONDS D'APPUI AUX ACTIVITES REMUNERATRICES DES FEMMES (FAARF)**

Ce chapitre fait une analyse diagnostique sur les mécanismes d'offre de produits du FAARF. A partir de cette analyse, nous identifions ses forces et ses faiblesses qui pourront nous permettre de formuler de nouvelles stratégies. Mais avant de parler du FAARF, un bref aperçu sur le secteur de la microfinance au Burkina Faso s'avère nécessaire.

#### **4.1. LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU BURKINA FASO**

Les expériences d'épargne et/ou de crédits décentralisés existent au Burkina Faso depuis la fin des années 1960 et ont pris un essor fulgurant à la fin des années 90 sous l'impulsion de bailleurs de fonds. En parallèle à ce système coexiste un secteur informel encore actif, formé par les tontines traditionnelles.

##### ***4.1.1. Les institutions de microfinance***

A la fin de l'année 2004 on dénombrait trois cent neuf (309) institutions de microfinance reconnues officiellement au Burkina Faso. A ces institutions, s'ajoutent encore vingt six (26) autres institutions mais non encore enregistrées conformément à la réglementation en vigueur. Les IMF revêtent les formes suivantes :

- Les mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédits : c'est la forme la plus dominante, elle couvre plus de 60% du marché. Le Réseau des Caisses Populaires de Burkina Faso (RCPB) est le principal intervenant.
- Les structures de crédit direct : ces structures ont pour activité principale l'octroi de crédit sur la base des lignes de crédits accordées par les bailleurs de fonds ou sur la base des ressources empruntées auprès du système bancaire. Les expériences les plus importantes au Burkina sont : le FAARF, le Projet d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PAPME).
- Les projets à volet crédit et les ONG et associations : ils développent accessoirement à côté de leurs activités courantes, des volets microcrédit pour aider à la réalisation de leurs objectifs.

- Les fonds nationaux : qui sont créés par l'Etat dans le cadre de sa politique de promotion de l'emploi pour encourager la création des activités rémunératrices de revenus à travers le financement des projets.

#### ***4.1.2. Les principaux intervenants***

Il existe cinq principaux intervenants qui œuvrent pour une meilleure organisation du secteur de la microfinance au Burkina.

##### **4.1.2.1. L'Etat**

L'intervention de l'Etat se situe essentiellement au niveau de la surveillance, de l'accompagnement et de la promotion des activités du secteur par la Direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMOF). Les IMF sont soumises à la supervision du Ministère des Finances.

##### **4.1.2.2. La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)**

La BCEAO intervient dans le secteur à travers : l'appui à la formation des acteurs du secteur ; la production de données statistiques sur le secteur ; l'appui technique et financier aux services de suivi et de contrôle des IMF ; la réglementation du secteur par la conception de textes réglementaires et les règles de gestion.

Le cadre réglementaire de supervision des IMF au Burkina Faso est constitué par la loi PARMEC qui régit l'ensemble du secteur dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). La loi PARMEC vise plusieurs objectifs : la protection des déposants afin d'accroître la crédibilité des institutions et d'augmenter leur capacité de mobilisation de l'épargne ; la sécurité des opérations par l'instauration de règles prudentielles pour prévenir les abus et pour préserver la viabilité des institutions ; le renforcement de la capacité et de l'autonomie financière de ces institutions par leur regroupement en réseau.

##### **4.1.2.3. L'association professionnelle des institutions de microfinance au Burkina Faso (APIM-BF)**

C'est la structure qui défend les intérêts de ses membres. Elle se présente comme un cadre approprié de concertation et d'actions en faveur de l'épanouissement et de la professionnalisation des institutions de microfinance. Cette association comptait au 31 décembre 2004, 35 membres.

#### 4.1.2.4. Les Banques

Les banques ont eu pendant longtemps une attitude de méfiance vis à vis des opérations de microfinance considérées comme étant des opérations risquées. Cependant, avec le développement récent du secteur, certaines banques s'y intéressent de plus en plus.

Leurs interventions porte sur :

- L'octroi de ligne de crédit aux IMF pour leurs opérations de crédits. C'est le cas de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB) et de la Banque Of Africa (BOA) ;
- la promotion des activités de microcrédit à travers le programme linkage (création d'une filiale microfinance) mis en place par la BACB et l'ouverture d'un guichet microfinance par la Banque Commerciale du Burkina (BCB).

#### 4.1.2.5. Les autres partenaires techniques et financiers

Il s'agit de la coopération bilatérale et des bailleurs de fonds multilatéraux.

Les principaux partenaires bilatéraux sur le plan techniques sont : La France, l'Allemagne, le Royaume de Danemark, le Royaume des Pays Bas, la Suisse, la Belgique, la République de chine, le Canada et le Luxembourg. Ces pays interviennent dans le secteur de la microfinance par l'intermédiaire d'organismes publics ou privés de coopération.

Les principaux acteurs de la coopération multilatérale dans le secteur de la microfinance sont représentés par la Commission Européenne, le Fonds International de Développement Agricole (FIDA), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) à travers le Fonds d'Equipeement des Nations Unies (PNUD/FENU), la Banque Mondiale (BM), la Banque Africaine de Développement (BAD), et l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS).

## **4.2. DIAGNOSTIC DES PRODUITS DU FAARF.**

Après avoir présenté l'ensemble du secteur de la microfinance au Burkina Faso, il convient de se focaliser sur une institution particulière pour mieux analyser le processus d'offre de produits. Pour la présente étude, le choix de l'institution s'est porté sur le FAARF. Ce choix s'explique par la longue expérience de cette institution sur le marché du microcrédit, la particularité de sa clientèle qui est essentiellement féminine et par le fait que depuis sa création, aucune étude n'a été menée sur l'adéquation de ses produits par rapport aux attentes des clients.

#### **4.2.1. Présentation du FAARF**

Dans cette section, nous présenterons les raisons qui ont motivées la création du FAARF, la mission qui lui a été assignée ainsi que son organisation.

##### 4.2.1.1. Historique

Le FAARF a été créé suite à l'initiative de l'Union des Femmes du Burkina Faso (UFB), qui avait introduit une requête auprès du gouvernement pour la création d'une banque qui financerait uniquement les femmes. En lieu et place d'une banque, l'état a mis à leur disposition un fonds. Deux raisons principales ont motivé la création du FAARF : d'une part l'accès très limité des femmes aux services des institutions financières, et d'autre part, le fait que les femmes n'étaient pas suffisamment accompagnées par des formations et des conseils dans la conduite de leurs activités génératrices de revenus.

Parmi les autres partenaires du FAARF on peut citer : le PNUD qui finance l'assistance technique, la formation des femmes et l'équipement ; l'Institut de Développement Economique (IDE) de la BM qui intervient dans la formation des clientes par l'intermédiaire du Programme Femme et Formation en Gestion Appliquée (FEFGA) coordonné par le FAARF. Le PNUD et l'Organisation des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) apportent également leurs soutiens au volet éducation et formation. A l'intérieur du Burkina Faso, le FAARF s'appuie sur un réseau de partenaires de terrain à savoir le Centre Régional de Promotion Agricole (CRPA), les ONG, les Projets etc. dont les actions viennent en complément de celle du FAARF.

##### 4.2.1.2. Les objectifs du FAARF

L'objectif de développement assigné au FAARF est de créer une dynamique économique dans le monde féminin par l'émergence de petites unités de production.

Il s'agissait concrètement de :

- Octroyer aux femmes des crédits pour leur permettre d'avoir des liquidités pour développer des activités génératrices de revenus;
- Servir de caution auprès des banques de la place pour certaines femmes qui n'ont pas de garanties matérielles, mais sollicitant des crédits importants ;
- Dispenser des formations et/ou soutenir des actions de formation et d'encadrement des femmes dans le domaine de la gestion et de la commercialisation ;

- Aider les femmes à organiser leurs activités économiques et à développer leurs capacités de gestion ;
- Sensibiliser les femmes aux produits financiers (épargne, crédit, éligibilité bancaire...) et les informer largement sur les services et produits offerts par les banques, les IMF et les services de crédits décentralisés ainsi que les modalités d'accès à ces services ;
- Initier concrètement les femmes à l'usage des services et des produits bancaires ;
- Collecter l'épargne des femmes et principalement l'épargne des femmes du secteur informel.

#### 4.2.1.3. Organisation du FAARF

Le dispositif d'intervention du FAARF est composé par des organes de pilotage et d'orientation, de la direction, des agents d'exécution et des partenaires.

Le FAARF relève du Ministère des Finances et du Budget, tout en disposant d'une autonomie de gestion. Il est dirigé par un Conseil d'Administration de dix (10) membres et un conseil de gestion qui est chargé de définir la politique générale du fonds ; de se prononcer sur toutes les questions d'importance ; et d'examiner et approuver les comptes prévisionnels de recettes et de dépenses, les comptes financiers, les conditions d'emploi du personnel, les conditions d'octroi des crédits, les dossiers de demande de crédits.

Cependant sous le conseil de gestion, il y a le comité de crédit qui est chargé d'étudier les dossiers de crédits, et d'en rendre compte au conseil de gestion de ses décisions.

La direction du fonds est chargée d'exécuter les tâches administratives et techniques. Elle se compose d'un secrétariat de direction, du contrôle interne, d'un département administration et matériel, d'un département financier et comptable, d'un département terrain et d'un département crédits organisation et formation.

Les deux derniers départements sont ceux qui sont véritablement présents sur le terrain. Le département terrain est chargé d'organiser la transmission des dossiers de crédits à la direction et inversement, de les transmettre pour étude après vérification. Il est aussi chargé de la supervision des coordonnatrices et des animatrices. Ces dernières constituent des actrices auprès des clientes.

L'agent d'exécution du FAARF est composé d'animatrices. Le FAARF compte une équipe de 65 animatrices supervisées par 5 coordonnatrices. Les coordonnatrices sont chargées de la coordination des activités des animatrices, du contrôle de dossier de

crédits élaborés par les animatrices, du suivi de recouvrement, l'appui à la formation des clientes et du suivi du transfert des dossiers de crédits de la clientèle au siège et vice versa. L'organigramme (en annexe 3) présente de façon schématisée l'organisation du FAARF.

#### **4.2.2. Les produits offerts par le FAARF**

Compte tenu de ses objectifs aux aspects sociaux, le FAARF a adopté une approche maximaliste pour l'offre de ses produits. Il propose en plus des produits de crédit, une formation aux bénéficiaires.

##### 4.2.2.1. Les crédits ordinaires et les crédits agricoles

Les crédits ordinaires sont des crédits en espèces et se décomposent comme suit:

**Le crédit PME/PMI :** Ces crédits sont octroyés soit pour la création d'entreprise ou pour renforcer le besoin en fonds de roulement. Généralement ils sont octroyés aux femmes dont les activités grandissent de telle sorte que le besoin en financement devient plus important.

**Le crédit destiné au financement des activités génératrices des revenus :** Il est destiné aux financements des activités de petit commerce, de transformation de produits, de petite restauration, etc. Ce type de crédit est le plus sollicité par les femmes et représente près de 70% de l'ensemble des crédits octroyés par le FAARF. Ce type de crédit permet aux couches les plus démunies de s'unir pour se prémunir contre la pauvreté.

**Le crédit artisanat :** il s'agit du financement d'équipements, du fonctionnement, et des approvisionnements des activités artisanales entreprises par les femmes.

Les crédits agricoles sont des crédits en nature que le FAARF gère et dont les bénéficiaires sont les femmes évoluant dans l'agriculture. Ces crédits permettent aux femmes de disposer d'intrants, d'équipements agricoles, d'équipements de maraîchage et d'embouche pour leurs activités agricoles.

##### 4.2.2.2. Les services d'accompagnement au crédit

Le principal service qu'offre le FAARF est la formation. L'objectif visé par le FAARF à travers ces formations est de donner aux bénéficiaires les éléments pour une meilleure

gestion du crédit (meilleure gestion de leurs activités) et à appuyer les groupements pour l'amélioration de leur organisation et de leur fonctionnement.

Les modules enseignés sont :

- Gestion des Ressources Humaines (GRH) : ce module s'adresse aux responsables des groupements et aux associations à la base. Il vise l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement des groupements.
- Le marketing : est destiné aux membres des groupements et d'associations exerçant des activités génératrices de revenus. Il vise le renforcement des capacités des membres.
- Financement, Gestion : vise le renforcement des capacités des organisations à la base dans la recherche de financement et dans la gestion du crédit. Il s'adresse aux membres et responsables des groupements ou associations. Il vise également le renforcement des capacités des membres des organisations à la base en matière de gestion de leurs activités à savoir connaître les dépenses et les recettes et savoir les enregistrer etc.
- Commercialisation : ce module est destiné aux membres des groupements. Il vise à renforcer la capacité des femmes en matière du choix des produits vendus, du point de vente etc.
- Epargne et Crédit : le module est destiné aux membres des groupements et des associations exerçant des activités génératrices de revenus. Il vise le renforcement des capacités des membres dans la gestion d'un crédit et sur les inconvénients et les avantages des différents types de crédits.

#### ***4.2.3. Conditions d'octroi du crédit***

Après avoir présenté les produits que propose le FAARF, Nous verrons maintenant à quelles conditions les femmes peuvent disposer de ces produits. Il s'agit concrètement de voir les différentes activités financées par le FAARF, le montant des crédits octroyés et les conditions à remplir pour bénéficier du crédit.

##### **4.2.3.1. Les activités financées par le FAARF**

Permettre aux femmes de développer des activités génératrices de revenu demeure l'objectif opérationnel poursuivi par le FAARF. Les domaines d'activités vers lesquels s'orientent les financements du FAARF sont :

- l'agriculture : équipements agricoles, maraîchage ;

- l'artisanat : poterie, vannerie, maroquinerie ;
- Le commerce : il s'agit d'activités d'achat-vente, dont les plus nombreuses sont de taille modeste. Cependant, il existe une portion assez réduite de la clientèle (moins de 5%) dont les activités de commerce sont quasiment de taille des PME ;
- L'élevage repose essentiellement sur les activités d'embouche ;
- La transformation : les activités de transformation sont aussi en grande partie orientées vers les produits de denrées alimentaires.

#### 4.2.3.2. Le montant des crédits et le délai de recouvrement

Le FAARF s'inspire de la GRAMEEN BANK et les prêts sont distribués sans épargne préalable. Les conditions d'accès au crédit du FAARF varient selon la catégorie à laquelle appartient la cliente (individuelle ou collective). En effet les groupements féminins encadrés par une structure publique ou privée peuvent obtenir des prêts allant de 50 000 FCFA à 2 000 000 FCFA à un taux dégressif de 10%. Le remboursement se fait une fois par mois. Les femmes du secteur informel et artisanal peuvent solliciter des crédits de 50 000 à 500 000 FCFA. Pour cela, elles doivent constituer des groupes de solidarité de 3 à 6 membres. Les membres du groupement aussi bien que les clientes individuelles, dès l'obtention du prêt, cotisent à un fonds de garantie pour un montant égal à 10% de la somme reçue. Cette somme est utilisée pour solder le prêt à concurrence du montant. De manière générale, la période de remboursement dure de 6 à 12 mois. Les conditions applicables aux petites et moyennes entreprises sont déterminées au cas par cas. Toutes ces conditions pourraient être résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 3: Types de crédits et taux d'intérêt**

Types de crédit	Taux d'intérêts	Périodes
Crédits ordinaires court terme (CT)	5%	6 mois
	10%	12 mois
Crédits agricoles (CT)	10%	3ans

Source : Rapport d'évaluation, FAARF (2005).

#### ***4.2.4. Les résultats du FAARF***

La contribution du FAARF dans le renforcement de l'intermédiation financière au Burkina Faso se matérialise par la couverture des quarante cinq (45) provinces et sa présence dans 2307 villages sur un total de 8227. Pour ce qui est de la population féminine pauvre, elle est estimée à environ 1 704 846 et le FAARF en touche 32% (FAARF, 2005).

Quand à la promotion des activités économiques, sur un total d'environ vingt milliards injectés depuis sa création, le financement du commerce est le plus important avec 39%. Cela s'explique par le fait que c'est le domaine le plus entrepris par les femmes. Viennent ensuite les activités de transformation, l'élevage, l'artisanat et l'agriculture. En matière de formation, le FAARF suit une stratégie de formation des représentantes qui, à leur tour forment leurs membres. A ce titre, il a formé depuis 1993, 5272 représentantes d'associations, de groupements villageois féminins (GVF) et de clientes individuelles.

Après avoir présenté le FAARF ainsi que l'ensemble de ces activités, il apparaît opportun de faire une analyse des différents produits que l'institution propose et de voir s'il y a adéquation avec ses objectifs de départ ainsi que les besoins exprimés.

#### **4.3. ANALYSE DU PROCESSUS D'OFFRE DE PRODUITS DU FAARF**

Créé au départ dans le but de promouvoir « l'entrepreneurship » dans le milieu féminin, le FAARF semble avoir fait ses preuves dans le domaine de l'intermédiation financière. Il a, au vu des résultats probants, su insuffler le dynamisme dans le monde féminin du Burkina Faso. Mais un entretien avec les responsables de l'institution a permis de dégager un certain nombre de difficultés auxquelles le FAARF est confronté : les difficultés de remboursement (taux de recouvrement de 80%), qui sont dus aux problèmes que rencontrent les femmes dans leurs activités (méventes, facteurs climatiques) ; la concurrence qui offre aux femmes la possibilité d'aller vers d'autres institutions pour avoir davantage de crédit, les conduisant ainsi au surendettement.

Dans la suite, nous essayerons de porter un regard critique sur la méthodologie d'offre de produits au FAARF.

### ***4.3.1. L'approche sociale***

Comme le disent ses responsables, le FAARF est une institution à caractère social. Cette particularité apparaît nettement par le taux d'intérêt pratiqué (10%) qui est faible par rapport aux taux pratiqués par les autres IMF. Si l'objectif de départ était uniquement de permettre l'accès des femmes pauvres au crédit, le FAARF doit maintenant penser en terme de pérennité d'autant plus que l'environnement dans lequel il se trouve a changé. Après plusieurs années de fonctionnement, la plupart des bailleurs de fonds se sont retirés, il ne reste plus que l'Etat burkinabé qui intervient chaque année sous forme d'aide destinée aux dépenses de fonctionnement. Le reste doit être supporté par le FAARF lui-même. Aussi, le nombre d'institutions œuvrant pour les femmes a augmenté. En plus des IMF reconnues, des associations et autres ONG, il existe toute une panoplie d'institutions spécialisées en microcrédit. Cette diversité permet aux femmes de « migrer » facilement d'une institution à une autre.

Face à cette situation, les responsables du FAARF sont tenus de travailler à développer des produits viables afin d'assurer la pérennité de l'institution. Ceci étant une condition essentielle pour permettre à terme l'accès au crédit à un plus grand nombre de femmes.

### ***4.3.2. Les politiques de produits***

Institution de crédit direct, le FAARF a depuis plus d'une quinzaine d'années fonctionné sur ce principe avec une gamme limitée de produits. Dans la majorité des cas, l'intervention du FAARF a permis aux femmes d'améliorer leur situation socio-économique. Elles arrivent à se prendre en charge et à faire face aux dépenses de leur famille. Mais, il est tout de même important de porter une attention sur le processus d'offre de produits.

Il est manifeste que le FAARF a privilégié l'extension de sa zone d'intervention (présent sur 45 provinces) au détriment d'une diversification des produits. En effet, la gamme de produits offerts est limitée et ne donne pas une grande liberté de choix aux femmes. Depuis sa création, le FAARF n'offre que deux types de crédits à savoir les crédits ordinaires et les crédits agricoles. Ces produits sont supposés convenir aux femmes sans qu'une véritable étude ait été faite au préalable. Même si la plupart des produits conviennent aux femmes exerçant dans l'informel avec de petites activités génératrices de revenus, le segment crédit aux PME/PMI reste toujours faible avec une tendance à la baisse. Cette situation pourrait s'expliquer par le taux d'impayés élevé

que le FAARF observe sur ces types de crédits, mais cela ne devrait pas être un argument pour abandonner ce créneau. Au contraire, si la taille des activités augmente de telle sorte à évoluer d'une petite activité à une PME, le besoin en service d'accompagnement doit augmenter. Il faut donc une politique de suivi de cette clientèle afin de permettre à l'institution de rentabiliser ses crédits.

Il faut dire que le saupoudrage géographique limite l'efficacité de la structure. En effet, vu l'étendue du territoire et les difficultés de locomotion, les animatrices dont le nombre est réduit (65) ne peuvent garantir un suivi régulier des groupements.

Aussi, la méthodologie de crédit utilisée est celle des groupes solidaires contre un pourcentage faible pour les crédits individuels qui sont continuellement en baisse. Bien que les groupes de caution solidaire aient fait leur preuve, cette pratique n'est pas toujours la solution miracle au problème de non remboursement, elle n'encourage pas forcément un comportement optimal de la part des usagers. Cette méthode peut être inférieure à d'autres mécanismes individuels. Par ailleurs, les groupes de caution solidaire selon nous, ne permettent pas réellement aux femmes de sortir de l'informel d'autant plus que les crédits accordés sont de faibles montants.

Le FAARF avait aussi pour objectif au départ d'initier concrètement les femmes à l'usage des services et des produits bancaires ; collecter l'épargne des femmes et principalement l'épargne des femmes du secteur informel. Ces deux objectifs ne semblent pas avoir été atteints dans la mesure où jusqu'à présent aucun produit d'épargne n'a été mis en place. De ce fait, même si les activités génératrices de revenus permettent aux femmes de dégager une épargne, celles-ci n'épargnent dans aucune institution de la place. Les sommes sont épargnées de manière informelle, elles sont soit utilisées dans les tontines, soit gardées dans un coin de la maison avec tous les risques que cela peut engendrer.

Les femmes expriment également à l'endroit du FAARF le désir de disposer d'autres types de produit, notamment de microassurance. Sur ce fait, il faut dire que si le FAARF enregistre des impayés, c'est parce que souvent les crédits sont utilisés à d'autres fins. Soit pour faire face à des imprévus comme les soins de santé, ou un décès, soit encore utilisés pour la scolarité des enfants.

Au regard de ce qui a été dit précédemment, l'analyse de la situation du FAARF peut se présenter comme suit.

### 4.3.3. Analyse de l'environnement interne/externe du FAARF

Le FAARF, il faut le rappeler exerce dans un environnement qui est devenu très concurrentiel. Du fait de cette concurrence, l'unique et principal service du FAARF qu'est le microcrédit ne suffit plus à couvrir les besoins exprimés par la clientèle. Cette absence de diversification des produits représente une faiblesse pour le FAARF. Toutefois le fait que le FAARF soit présent dans tout le pays, de même que le taux d'intérêt (10%) qu'il pratique pourraient constituer des forces pour lui et l'aider à résister dans son environnement.

Nous allons présenter les forces et les faiblesses résultant de l'environnement interne du FAARF et également les menaces et les opportunités qui peuvent provenir de son environnement externe, dans le tableau 4 ci-dessous.

**Tableau 4: diagnostic de l'environnement interne / externe du FAARF**

Interne		Externe	
Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Couverture nationale</li> <li>- Taux pratiqué</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'une stratégie d'adaptation : pas d'étude de marché avant l'introduction d'un nouveau produit</li> <li>- Produits pas assez diversifiés</li> <li>- Absence d'une cellule de réflexion sur des innovations en matière de nouveaux produits</li> <li>- Suivi peu rigoureux de la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteur de plus en plus concurrentiel</li> <li>- Utilisation douteuse des crédits à d'autres fins</li> <li>- Situation économique du pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien du Ministère des Finances</li> <li>- Membre de l'APIM-BF</li> </ul>

Face à cet environnement, il devient urgent pour le FAARF de repenser ses produits et leur développement. Il doit savoir tirer avantage de ses forces et des opportunités que lui offre l'environnement externe pour mettre en place des produits permettant de fidéliser la clientèle et de conquérir une clientèle potentielle. L'offre de produits adaptés et rentables permettra au FAARF d'assurer sa viabilité, condition essentielle pour permettre l'accès d'un plus grand nombre de femmes au crédit.

Ceci nous conduit au chapitre suivant qui se propose d'élaborer de nouvelles stratégies pour le FAARF pour lui permettre de faire face à son environnement et de satisfaire sa clientèle.

## **CHAPITRE 5**

### **PROPOSITION D'ELEMENTS STRATEGIQUES POUR L'AMELIORATION DE L'OFFRE DE PRODUITS DU FAARF**

L'analyse faite dans le précédent chapitre a montré que les produits du FAARF ne sont pas toujours adaptés aux femmes. Afin d'assurer le bien être socio économique des femmes et faire face à son environnement, le FAARF doit adopter de nouvelles stratégies en ce qui concerne l'offre de ses produits. Comme stratégie, le FAARF peut innover et développer de nouveaux produits. L'innovation va porter sur le microcrédit et les nouveaux produits sur l'épargne et la microassurance. Une stratégie marketing est également importante pour accompagner la mise en place de ces produits.

#### **5.1. L'AMELIORATION DES PRODUITS DE CREDITS**

Etant son activité principale, le FAARF doit élargir et améliorer la gestion de ses crédits. Pour cela, il doit trouver des moyens pour atteindre toutes les femmes exerçant dans des activités diverses. Il faut surtout trouver des stratégies pour dynamiser les prêts individuels et mettre en place des mécanismes de suivi- accompagnement destinés à ce type de prêts.

##### ***5.1.1. Stratégies pour l'amélioration des prêts individuels***

Certaines activités évoluent à tel point que les femmes ont besoin d'un financement plus élevé. Dans ces situations, les prêts de groupe ne conviennent plus à ces clientes. Pour le financement de cette catégorie, il serait intéressant pour le FAARF de renforcer les prêts individuels. Bien que ce produit tende à disparaître en raison des faibles taux de remboursement qu'observe le FAARF, il nous semble que le maintien de ce produit permettra d'aider une clientèle particulière. Il suffit d'apporter quelques améliorations.

Le FAARF peut proposer un système de prêt progressif. Pour un premier financement, un montant minimal sera accordé suivant le besoin de financement de chaque activité. Ce premier prêt sera accordé après une analyse minutieuse d'un dossier dans lequel la femme présente clairement son projet, ses motivations, son expérience dans l'activité et surtout les prévisions financières de son projet. Si le premier prêt est remboursé sans problème et si l'activité fonctionne bien, la bénéficiaire pourra bénéficier d'un autre prêt d'un montant plus élevé.

La garantie apportée pourrait être un proche de l'emprunteuse qui se porterait caution auprès de l'institution. Cette caution s'engage à rembourser le prêt au où la femme serait défaillante. En plus de cette caution morale, une caution financière (10%) du montant sollicité s'avère tout aussi importante.

### ***5.1.2. Renforcement des services d'accompagnement au crédit***

Les bénéficiaires de crédit individuel ont souvent besoin de renforcer leurs compétences pour une meilleure conduite de leurs activités. Il serait intéressant que chaque cliente puisse bénéficier d'un suivi personnalisé, comme ce qui se fait à l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) ou au Fonds d'Emprunt Economique Communautaire (FEEC). Ce système a fait ses preuves, vu que beaucoup d'activités financées par ses deux institutions demeurent durables. Nous suggérons donc au FAARF de réfléchir à la mise en place d'un réseau de volontaires qui apporteraient des conseils aux femmes dans la gestion de leurs activités. Ces volontaires pourraient être des étudiants en fin de formation aussi bien des écoles techniques que commerciales. Ils pourront intervenir en amont pour aider les femmes au montage d'un dossier de crédit et aussi en aval en vue d'assurer le suivi des activités une fois le crédit mis en place. Pour le suivi, les volontaires devraient intervenir une fois par mois auprès de chaque bénéficiaire pendant toute la durée du prêt. Cette technique est importante car elle permettra au FAARF d'être régulièrement informé des difficultés que rencontrent les femmes.

En contrepartie des services fournis par les volontaires, leur déplacement devra être pris en charge par la femme bénéficiaire. Le FAARF ne disposant pas assez de moyens pour couvrir ces frais. Ces frais peuvent être intégrés comme frais de suivi dans le prêt. Nous proposons aussi au FAARF d'organiser en l'intention de la clientèle individuelle, des ateliers de formations et d'échange par rapport aux différents domaines d'activités. Ces ateliers serviront de cadre d'échange et pourraient être l'opportunité d'évoquer les différents problèmes rencontrés.

Une fois, le crédit aux clientes individuel renforcé, le FAARF doit penser à développer de nouveaux produits. Nous suggérons comme produits, l'épargne et la microassurance, ceci toujours dans le souci de satisfaire la clientèle.

## **5.2. LA MISE EN PLACE DE NOUVEAUX PRODUITS**

Cette stratégie répond à un besoin de diversification des produits. Nous pouvons envisager la création de nouveaux produits en nous inspirant des expériences citées dans le chapitre trois. Il s'agit de la microépargne et de la microassurance.

### ***5.2.1. La mise en place de produit d'épargne***

Les revenus générés par les activités des femmes sont pour la majeure partie réinvestie dans la famille ou épargnés de manière informelle avec tous les risques que cela peut engendrer. Si le FAARF veut réussir pleinement sa vocation, il est nécessaire de trouver un moyen pour collecter l'épargne des femmes qu'il finance. Nous suggérons au FAARF un produit d'épargne volontaire liquide avec taux d'intérêt motivateur.

Avant d'entamer la collecte d'épargne, le FAARF doit mener une étude approfondie afin, de connaître le besoin réel. Pour cette première expérience, nous suggérons qu'elle soit d'abord menée dans la seule province du Kadiogo (les clientes y sont plus représentatives). Une enquête minutieuse devra être menée auprès de cette clientèle soit sur leur lieu de commerce, soit dans les locaux du FAARF. Le but de ce sondage étant de savoir quel type de produit d'épargne est le plus sollicité, et les conditions dans lesquelles les femmes aimeraient disposer de ce produit. A partir des résultats de cette première enquête, le FAARF doit ensuite tenter une meilleure compréhension de son marché à travers des rencontres, des sondages, des groupes de discussion. Une fois cette étude terminée, le FAARF pourra concevoir le produit. Ce produit doit être simple et accessible afin de faciliter la compréhension et la vente. La rémunération des comptes doit tenir compte des taux prêteurs. En effet le FARRF doit établir une marge entre les taux prêteurs et les taux servis aux épargnants. Pour la technique de collecte, nous suggérons deux types de collecte : sous livret et le système tontinier.

Les dépôts sous livret sont destinés aux femmes déjà clientes qui désirent épargner. Pour inciter les femmes à épargner, une stratégie marketing est essentielle. Comme la Banco Caja Social (BCS) qui organise des tombolas pour récompenser les meilleurs épargnants, ceci toujours dans le but d'inciter ses clients à épargner, le FAARF peut proposer un système de récompense. Par exemple après avoir épargné une somme d'argent pendant une période donnée, la femme pourrait bénéficier d'un crédit valant le double du montant de l'épargne, à un taux plus faible que le taux de 10% pratiqué. Cette faveur ne se fera que sous certaines conditions : projet intéressant, bénéfiques certains.

Le système tontinier vise à conquérir une nouvelle clientèle. Le FAARF peut ouvrir des guichets dans les marchés pour informer et sensibiliser les femmes à l'épargne. Une animatrice collectrice doit être affectée dans chaque guichet et sera chargée de l'exécution de cette tâche. Elle pourra également collecter les petites sommes que les femmes verseront chaque jour ou chaque semaine.

La tontine est également adaptée aux anciennes clientes. Comme la majeure partie des activités financées concerne le commerce, les cotisations journalières peuvent contribuer à rembourser les mensualités diminuant ainsi le taux d'impayés.

L'introduction de ce nouveau produit implique aussi de penser à un nouveau produit de crédit qui sera indexé sur la tontine. En effet, les nouveaux clients ressentent à un moment donné, le besoin d'emprunter, la tontine facilitant le remboursement.

### ***5.2.2. La mise en place d'un produit de microassurance***

En plus d'un produit d'épargne, le FAARF devrait explorer les possibilités d'offrir un produit de microassurance à ses membres pour leur permettre d'être moins vulnérables aux éventuels chocs pouvant nuire à la bonne marche de leurs activités.

Pour la mise en place d'un produit d'assurance, le FAARF doit au préalable réaliser une étude pour mieux connaître la fréquence, les causes et les coûts que les femmes supportent suite aux événements comme la maladie, les accidents et le décès de proches. Cette étude doit aussi connaître les solutions que les femmes peuvent développer pour faire face à ces crises. Une fois, cette étude préalable réalisée, le FAARF doit examiner les possibilités qui peuvent exister en matière d'assurance. Trois éléments clés doivent être examinés en priorité : la capacité des femmes membres à payer des primes ; leurs besoins en matière d'assurance et les polices d'assurance disponibles sur le marché (exemple: le Régime de Prévoyance Crédit du RCPB).

L'assurance requiert des compétences dont le FAARF ne dispose pas. Nous suggérons donc un partenariat avec une société d'assurance qui se chargera du développement et de la gestion du produit. Cette société pourrait être la Société Nationale d'Assurance et de Réassurance (SONAR) pour son savoir faire et son professionnalisme. La SONAR apporterait ses compétences en matière d'assurance et le FAARF ses connaissances d'une clientèle pauvres et de proximité. Le FAARF jouerait le rôle d'agent et se contenterait uniquement de vendre le produit auprès de sa clientèle. Le développement du produit doit être basé sur un processus systématique qui intègre une phase de test du

produit de manière à s'assurer que sa conception est correcte avant de le mettre en vente. Pour un début, nous suggérons deux produits à savoir la microassurance décès et la microassurance santé.

La microassurance vie : ce produit permet à l'institution de récupérer ses fonds au cas où l'emprunteur venait à décéder. Avant tout crédit la femme (cliente individuel ou groupe de caution solidaire) devra souscrire auprès de la SONAR une assurance. Le montant de la prime sera fonction du montant sollicité et d'autres critères qu'aura préalablement définis la SONAR (durée du prêt...)

La microassurance santé : pour beaucoup de femmes, la quasi-totalité de leurs revenus se retrouve investie dans les soins et de ce fait contribue peu au développement de leurs activités. De plus, un accès facile aux soins éviterait les risques d'utilisation des « médicaments de la rue ».

Dans cette optique, la SONAR devra se charger du choix d'une mutuelle de santé pour assurer les soins. Le travail du FAARF consistera uniquement à envoyer les femmes à l'hôpital, et à les aider à présenter leur demande d'indemnité. Cette première expérience se déroulerait dans la province du Kadiogo, et si elle est concluante, le FAARF peut envisager la possibilité d'étendre l'expérience à d'autres provinces.

Nous suggérons au FAARF de négocier auprès du gouvernement et des bailleurs de fonds une subvention qui prendra en charge une partie du montant de la prime d'assurance que la SONAR aura fixée. Le montant restant étant à la charge de l'assurée. Cela pourra se faire sous forme d'un projet sur trois ans pendant lequel, l'assuré paiera progressivement 50% de la prime la première année, 75% la deuxième année et enfin 100% la troisième année. Après cela, le montant total de la prime sera exclusivement au frais de l'assuré.

Pour ces différentes activités, le FAARF doit penser à fixer un montant qui lui permettra de prendre en charge les divers frais (par exemple les frais de papier) qu'il sera amené à supporter.

### **5.3. LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE MARKETING**

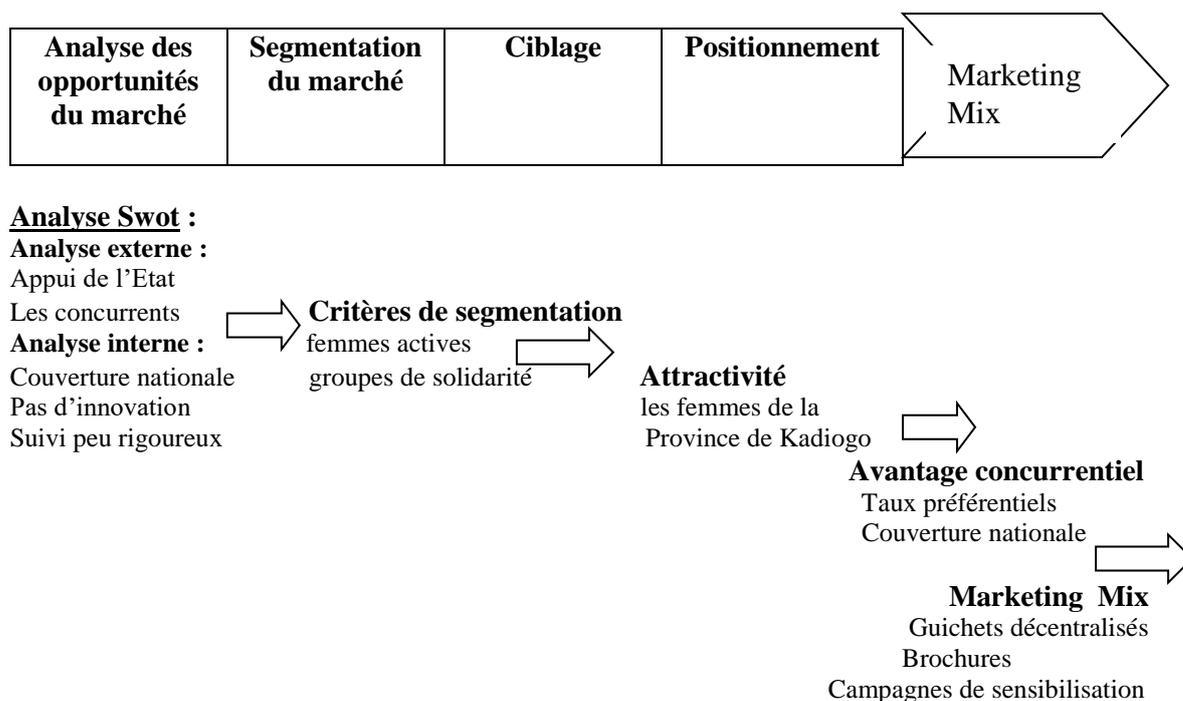
La stratégie marketing constitue un guide permettant à l'IMF de connaître sa position actuelle, d'identifier une nouvelle position à occuper et comment y parvenir. La stratégie marketing la plus appropriée commence au moment de la conception du

nouveau produit et se poursuit durant toute sa durée de vie. On peut la découper en une analyse des opportunités du marché, la segmentation du marché, le ciblage, le positionnement et le marketing mix.

L'analyse des opportunités du marché est caractérisée par l'analyse SWOT (forces/faiblesses ; menaces/opportunités) concernant l'environnement (interne/externe) du FAARF. Après cette analyse, le FAARF doit procéder à une étude de marché. Elle permet de définir le profil des clients existants en fonction de la taille des crédits, et d'évaluer les caractéristiques du marché cible potentiel en terme de répartition géographique et de besoins en services financiers. L'étude de marché permet également de segmenter davantage le marché cible pour déterminer les types de services demandés ainsi que les segments de clients plus rentables. Une fois l'étude de marché réalisée, le FAARF va chercher à se positionner sur un créneau de marché. Pour ce faire, une analyse de la concurrence est essentielle. L'analyse concurrentielle permet de s'informer des types de services financiers offerts par ses concurrents en vue de tirer un avantage compétitif. Le niveau et la nature de la concurrence vont affecter la manière dont le FAARF décide de son positionnement stratégique sur le marché.

Le marketing mix (prix, promotion, place, produit) est relatif aux produits conçus ainsi que les différentes activités déployées pour assurer leur succès.

Les différentes activités sont présentées dans la figure 2.



**Figure 2: Développement d'une stratégie marketing**

#### **5.4. LES FACTEURS DE SUCCES DES NOUVELLES STRATEGIES**

Nous avons proposé comme stratégies nouvelles pour le FAARF, l'amélioration des produits de crédit ainsi que la mise en place de produit d'épargne et de microassurance. Mais il faut dire que pour les nouveaux produits, rien ne peut se faire sans une autorisation spéciale des organes de régulation du secteur de la microfinance. Le FAARF doit s'atteler à discuter avec les autorités gouvernementales pour obtenir un agrément lui permettant d'exercer l'activité de collecte de l'épargne. Car devant travailler avec la SONAR, le problème de réglementation ne se pose pas pour la microassurance.

Il est aussi vrai que ces nouveaux produits s'inscrivent dans la mission du FAARF qui est la promotion de l'émergence socio-économique des femmes. Mais, la mise en place de nouveaux produits à savoir, l'épargne et la microassurance exige que le FAARF développe un cadre d'évaluation pour déterminer ses capacités à gérer de nouvelles activités. Les domaines opérationnels qui doivent être pris en compte sont :

La gestion des risques notamment en microassurance

En proposant des produits de microassurance, le FAARF doit être capable de gérer les risques de fraude, d'antisélection et le risque moral. Pour éviter les risques d'antisélection (surtout pour les groupements et associations), le FAARF doit exiger qu'un certain pourcentage des membres du groupe accepte d'adhérer avant d'étendre sa couverture, comme cela s'est fait à FINCA Ouganda. Ce dernier exige que 60% des membres du groupe accepte d'adhérer (pour éviter la prédominance d'individus à haut risque) avant d'étendre la couverture à tous les membres. Ce système a été concluant pour FINCA peut facilement être utilisé par le FAARF. Pour le risque moral, le système d'assurance ne devra pas prendre en charge les soins liés à des comportements auto destructifs et les maladies chroniques.

En ce qui concerne les risques de fraude une participation financière de la part des assurés aux frais de dossiers, ainsi qu'un système de contrôle adéquat seront nécessaires.

Les ressources humaines

Le personnel sera amené à présenter, expliquer et vendre les nouveaux produits aux clients, il doit donc comprendre ces nouveaux secteurs et s'engager positivement dans

ces nouvelles activités. Pour ce faire, nous suggérons premièrement que la directrice du FAARF développe une culture d'entreprise plus axée sur la communication. Une bonne communication est nécessaire pour faire participer le personnel au processus de développement, pour lui permettre d'exprimer ses inquiétudes et pour garantir un bon retour d'informations depuis le terrain.

Pour la tontine, le FAARF doit recruter des collectrices, cela pour éviter que les agents de crédits n'aient à combiner une double activité. Le recrutement de ces femmes doit se faire en tenant compte des critères de tenue et d'expression. Ces critères sont importants dans la mesure où elles seront les représentantes de l'institution auprès des femmes exerçant dans les marchés. Pour éviter le détournement de fonds par les collectrices, il est important qu'une fois retenue, chaque collectrice présente deux cautions morales qui se porteraient garants auprès du FAARF.

#### Le système d'information et de gestion

L'introduction de nouvelles activités surtout pour l'épargne dont la gestion sera entièrement à la charge du FAARF nécessite d'analyser la capacité de certains services. Il s'agit de la cellule de contrôle interne, de la cellule informatique et du département financier. Un système d'information fiable est crucial et nécessaire pour assurer le suivi des activités et évaluer la performance des produits. Le FAARF doit améliorer le système existant et se doter d'un logiciel pour la gestion des comptes d'épargne sous livret et aussi de la tontine. Le département finance doit pouvoir superviser les revenus et les dépenses par produit. Quand au contrôle, il doit être efficace et professionnelle, obligation pour toute IMF souhaitant lancer ces deux produits qu'est l'épargne et la microassurance.

Si ces différentes activités sont mises en œuvre, le FAARF pourra mettre à la disposition de ses clientes des produits qui répondent à leurs besoins. Ce qui constituera pour lui un pas en avant. Il sera ainsi armé pour résister dans cet environnement concurrentiel et contribuer de façon durable à l'émergence socio-économique de la femme burkinabé.

Pour faciliter la mise en œuvre de telles stratégies, un plan d'action a été élaboré pour le FAARF au tableau 5.

**Tableau 5: Plan d'action pour le FAARF**

<b>Propositions</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Activités/stratégies</b>	<b>Outils</b>
Renforcer les Prêts individuels	Permettre le développement d'activités de types PME/PMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système de prêts progressif</li> <li>- Garantie morale</li> <li>- Caution financière</li> </ul>	Manuel de procédures sur les conditions de prêts
Service de suivi accompagnement	Assurer la durabilité des activités financées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de réseau de volontaires</li> <li>- Ateliers de formation et d'échange</li> </ul>	Plan de recrutement et de formation de volontaires
Epargne sous livret Tontine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initier les femmes gérante d'activités à épargner</li> <li>- Conquérir une clientèle potentielle</li> <li>- Collecter l'épargne des femmes dans les marchés</li> <li>- Accroître la capacité de remboursement des prêts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système de récompense approprié</li> <li>- Recruter des collectrices</li> <li>- Renforcer les capacités des agents de crédit à la gestion de l'épargne</li> <li>- Prime de motivation</li> <li>- Stratégie marketing</li> </ul>	Taux de rémunération: 2,5% Crédit indexé à l'épargne Plan de recrutement Benchmarking Plan de formation Grille de primes de motivation pour le personnel
Assurance vie	- Assurer le recouvrement du crédit en cas de décès de l'emprunteur	Partenariat avec la SONAR	Convention de partenariat
Assurance santé	- Eviter que le prêt ne soit utilisé pour les soins		

## CONCLUSION GENERALE

La présente étude ouvre une réflexion sur la mise en place de nouveaux produits au sein d'une IMF. En partant d'une question principale : vers quels types de produits le FAARF peut-il s'ouvrir et comment doit-il développer ces produits. Nous avons adopté une démarche combinant à la fois analyse théorique et pratique (basée sur des études de cas). La revue de la littérature a révélé une abondance d'écrits sur les différentes approches qui peuvent expliquer le comportement des IMF dans leur processus d'offre de services à une clientèle pauvres.

La multiplication des organisations actives en microfinance a rendu le secteur concurrentiel. Pour satisfaire leur clientèle, les IMF doivent faire recours à de meilleures pratiques parmi lesquelles le développement de produits qui répondent aux besoins des clients. Afin de mettre en place ces nouveaux produits, il est nécessaire de suivre une démarche systématique qui intègre cinq étapes : l'identification et la préparation ; l'étude de marché ; la conception ; le test pilote et le lancement.

Il faut dire que les pratiques d'offre varient selon les typologies des IMF, mais aussi selon qu'elles se situent en occident ou dans les pays en développement. C'est ce qui ressort des différentes études de cas que nous avons étudiés. En France et au Canada, la microfinance se résume essentiellement au microcrédit avec un accent mis sur le suivi accompagnement personnalisé. Dans les pays en développement par contre, les pauvres ont besoin en plus du microcrédit, d'autres services tels que l'épargne ou la microassurance. Mais dans tous les cas, le processus de développement des produits reste le même et doit être suivi par toute institution qui désire développer des produits durables.

De l'analyse du contexte de FAARF et de son environnement (interne et externe), il ressort l'absence d'une politique de développement de produits. Toutefois, l'amélioration des produits existants et le développement de produits d'assurance et d'épargne permettraient à l'institution de conquérir une clientèle potentielle et de mieux être à l'écoute de ses clientes, condition essentielle pour le maintien de ces dernières dans l'institution.

Nous espérons que les stratégies proposées dans ce présent mémoire serviront de base pour le déclenchement d'une nouvelle dynamique au sein du FAARF.

Au vu des résultats de la présente étude, ayant permis de dégager quelques éléments d'amélioration à l'endroit du FAARF, notamment sur la conception de nouveaux produits, il nous semble intéressant de mener des réflexions sur l'élaboration d'un plan stratégique de développement pour le FAARF. Ceci dans une perspective d'amélioration continue de l'institution elle-même et de ces services à la clientèle. Ces réflexions devront aboutir à des propositions concrètes visant l'amélioration de l'efficacité du FAARF. De ce point de vue, les résultats du présent mémoire pourront constituer une base pour les futures réflexions.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AMOUSSOUGA, GERO. F., (2006). *Cours de Microfinance et Financement du développement*. Université Senghor
- BRAND, M. (2001). *Manuel de développement de nouveaux produits*. Dans le cadre du Projet sur les Pratiques optimales en microfinance. Accion International, 186 pages.
- CHURCHILL C. (2005). Les institutions de microfinance doivent-elles proposer des services d'assurance ? *Revue Techniques financières et développement* n° 78. Epargne Sans Frontière, pp.99-112
- DJEFAL, S., (2005). Après 20 ans de pratique, la microfinance, un catalyseur du développement économique ? *Revue Techniques financières et développement*. Vol n° 78. Epargne Sans Frontière, pp. 32-44
- ETHIER, F., MARTIN, F., LARIVIERE, S.(1998). *Questions clés en matière de microfinance*. Québec : université Laval (en ligne). <http://pages.infinit.net/>
- FAARF, (2005). *Evaluation de la contribution du FAARF a la lutte contre la pauvreté*.
- FORESTIER, P., (2005). Les nouveaux enjeux de la microfinance. *Revue Techniques financières et développement*. Vol n° 78. Epargne Sans Frontière, pp. 143-151.
- GENTIL, D. (2000). *Microfinance : Orientations Méthodologiques*  
Luxembourg : Commission Européenne, 155 pages.
- GENTIL, D., SERVET, J-M. (2002) Microfinance : petites sommes, grands effets ? *Revue Tiers Monde*. VOL n° 172. PUF
- GUIBERT, F. (2005). Les IMF sont-elles un facteur de croissance économique, d'intégration sociale et/ ou de lutte contre la pauvreté. *Revue Techniques financières et développement*. Vol n° 78. Epargne Sans Frontière, pp. 52-62
- GLOUKOVIEZOFF, G. (2004). *L'exclusion bancaire et financière des particuliers*. En ligne. [www.social.gouv.fr/IMG](http://www.social.gouv.fr/IMG)
- KOTLER, P., DUBOIS, B. (1994). *Marketing- Management*. Edition Nouveaux Horizons. P.428
- LABIE, M. (2004). Microfinance: un état des lieux. *Revue Mondes en développement*, N° 126
- LABIE, M. (1999). *La microfinance en questions : limites et choix organisationnels*  
Bruxelles : Editions Luc Pire, 117 pages.
- LABORATOIRE D'ECONOMIE D'ORLEANS : *Rapport Scientifique* (Janvier 2001-novembre 2004)

LEDGERWOOD, J. (1999). *Manuel de microfinance : une perspective institutionnelle et financière*. Washington : Banque Mondiale, 308 pages.

LELART, M. (2002). L'évolution de la microfinance et ses conséquences sur l'évolution des systèmes financiers. *Revue Mondes En Développement* n° 119, pp. 9-19.

LELART, M. (2006). *De la finance informelle à la microfinance*. Paris : Edition des archives contemporaines, 112 pages.

LHERIAU, L. (2005). Réglementer la microfinance : un état des lieux. *Revue Techniques financières et développement*. Vol n° 78. Epargne Sans Frontière, pp.63-76

MATTHIEU, M. GASSE, H. *Les tontines dans les pays en développement*.  
<http://www.gdrc.org/icm/matthieu/contents.html>

MAYSTADT, J-F. (2004). Microfinance au Nord : un effet de mode importé du sud ?  
*Revue Mondes En Développement* n° 126.

NOWAK, M. (2005). *On ne prête pas qu'aux riches : la révolution du microcrédit*. Paris : Editions JC Lattès, 270 pages.

PNUD, (2003) *Rapport sur le Développement humain au Bénin: le financement du développement*.

SERVET, J.M. (2000). L'exclusion, un paradoxe de la finance. *Revue d'Economie financière* N° 58.

TRAN. N. (2000). *Développement de nouveaux produits en microfinance*. Note technique n°1. Bamako 2000 : Innovation en microfinance, 14 pages.  
[www.microsave.org](http://www.microsave.org)

WRIGHT, G. (2003). *Etude de marché et développement de produits orientés clients*. 15 pages. [www.microsave.org](http://www.microsave.org)

WRIGHT, G. et al (2003). Marketing stratégique pour les institutions de microfinance. 7 pages. [www.microsave.org](http://www.microsave.org)

ZIADI, L. (2005). *La microfinance en Tunisie : une dynamique du développement durable*. <http://www.espritercritique.org>

### **Pages électroniques**

Le portail de la microfinance. <http://www.lamicrofinance.org>

Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres. <http://www.cgap.org>

Projet de développement d'une approche orientée marché chez les institutions de microfinance. <http://www.microsave.org>

## **ANNEXES**

### **Annexe 1: Modèle de convention de partenariat**

#### **CONVENTION DE PARTENARIAT**

#### **ENTRE**

**Le Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes (FAARF) et la  
Société Nationale d'Assurance et de Réassurance (SONAR)**

#### **Dénomination des deux parties**

#### **Déclarations préalables**

Les deux parties déclarent qu'ils ont une personnalité juridique leur permettant de signer des accords de coopération.

#### **Article I. Les objectifs du partenariat**

#### **Articles II. L'organisation**

- Les bénéficiaires : clientèle individuelles et groupes de solidarité
- Rôles et responsabilité de chaque partie : La SONAR se charge du développement et de la gestion du produit
- Le FAARF est chargé de la vente du produit, il les aide au paiement de la prime et à préparer les dossiers
- Les produits

#### **Article III. Modalités financières**

#### **Article IV. Suivi du programme**

Chaque partie s'engage à nommer un responsable chargé du suivi du programme de microassurance.

**Article V. Dispositions particulières**

- Date d'entrée en vigueur
- Conditions de modification et de reconduction des accords.

**Annexe 2: Plan de formation**

<b>Modules</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Cibles</b>
Suivi- contrôle du crédit	Développer des compétences en gestion de portefeuille des prêts	Agent de crédit - épargne
La gestion des liquidités	Assurer un bon suivi et une bonne gestion des sommes collectées	Agents de crédit épargne
Les techniques de collecte de l'épargne	Développer des capacités de relations interpersonnelles	Agent de crédit épargne, collectrices
Le système d'information de gestion	Assurer une utilisation efficace des logiciels disponibles	Agents de crédit, service informatique
Techniques de ventes	Développer des compétences en techniques de vente	Agents chargés de la vente du produit d'assurance
Pratiques de bonne gouvernance	Développer des compétences afin d'impliquer toutes les parties prenantes à la mission de l'institution.	Directrice du FAARF

### **Annexe 3: Intermédiation financière et profil de quelques auteurs**

#### **Encadré 1. L'intermédiation financière**

Selon le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) l'intermédiation financière se réfère aux transactions monétaires et financières qui concernent les différents acteurs économiques (état, entreprises et ménages). Les acteurs économiques peuvent être catégorisés en deux types: les opérateurs détenant des surplus de revenus et ceux en situation de déficit. La première catégorie regroupe tous ceux qui ont accumulé une épargne et sont disposés à l'offrir sur une période donnée moyennant une rémunération des sommes offertes (rémunération de l'épargne). Le deuxième groupe est composé d'opérateurs en quête de ressources financières pour satisfaire leurs besoins et disposés à payer un prix pour les sommes qui leur sont allouées (intérêt sur le crédit). Les structures d'intermédiation financière ont donc pour mission de faire coïncider ces deux groupes dont le premier représente l'offre et le second la demande. Selon l'état de développement financier d'un pays, on pourra retrouver plusieurs acteurs qui assurent l'intermédiation financière en offrant des services d'épargne, de crédit, de paiement, de transfert d'argent, de leasing, d'assurance etc. Trois systèmes d'intermédiation financière sont généralement identifiés : le système formel comprenant des organisations spécifiquement reconnues par le gouvernement comme des institutions financières sujettes aux réglementations et contrôles bancaires. Il se compose du financement indirect assuré par les banques et du financement direct où les gens se rencontrent sur un marché pour acheter des actions, des obligations etc. Le système semi-formel se situe en dehors des réglementations bancaires, mais habituellement dispose d'une licence et est supervisé par d'autres organes gouvernementaux. Il regroupe les coopératives d'épargne et de crédit, les mutuelles, les caisses villageoises, les ONG. Le système informel opère hors du cadre réglementaire et de tutelle du gouvernement et se réfère à l'activité des prêteurs individuels, des gardes monnaie, des prêteurs à gage et des tontines. Pour déterminer le niveau de formalité ou d'informalité d'un intermédiaire financier, on fait référence à la réglementation du secteur financier.

**Encadré 2. Maria Nowak**

Née en 1935, Maria Nowak est diplômée de la London School of Economics et de l'Institut des Etudes Politiques à Paris.

Elle a fait sa carrière dans le développement à l'Agence Française de Développement, où elle a été notamment Directrice de Politiques et Etudes. Détachée à la Banque Mondiale à Washington, en 1991, elle a participé à la mise en place des programmes de microcrédit en Europe Centrale tout en menant un programme de même type en France dans le cadre de L'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE), dont elle est fondatrice et présidente. Elle est également co-fondatrice du Réseau Européen de la Microfinance.

En 2000, Maria Nowak a publié « La banquière de l'espoir- celle qui prête aux exclus » et en 2005 « On ne prête pas qu'aux riches ». Elle a reçu le « Prix des Droits de l'Homme » attribué par les lecteurs de la Croix et de la Liberté de Fribourg, pour son action en faveur du crédit solidaire en France.

**Encadré 3. Muhammad Yunus**

Brillant économiste et professeur d'économie à l'université de Chittagong au Bangladesh, Muhammad Yunus est le fondateur et président de la Grameen Bank, une banque pour les pauvres.

La terrible famine qui sévissait en 1974 au Bangladesh le place au devant du fossé considérable qui sépare « la vie des pauvres et des affamés et le monde abstrait des théories économiques ». Il constate qu'en prêtant de modiques sommes d'argent à des paysans, il parvient à les libérer du joug des usuriers. Et tous parviennent à le rembourser sur les fruits de leurs travaux. C'est fort de cette expérience, que Muhammad Yunus crée en 1983 la Grameen Bank, première banque au monde à pratiquer le microcrédit. Cette banque a permis depuis sa création, à des millions d'exclus du système bancaire traditionnel de développer une activité indépendante et d'échapper ainsi à la misère.

Muhammad Yunus a reçu le 13 octobre 2006 le prix Nobel de la paix pour son effort pour la promotion du développement économique et social à partir de la base.

**Annexe 4: Données sur le FAARF****Tableau 1. Répartition des crédits accordés par secteur d'activité : exercice 1991 au 30- 03- 2005**

ACTIVITES	CREDITS COLLECTIFS			CREDITS INDIVIDUELS		TOTAL		
	Dossiers	Bénéficiaires	Montant	Dossiers	Montant	Dossiers	Bénéficiaires	Montant crédit
AGRICULTURE	935	25 093	395 181 465	37	4 480 200	<b>972</b>	<b>25 130</b>	<b>399 661 665</b>
ARTISANAT	290	9 182	312 652 050	779	54 455 000	<b>1 069</b>	<b>9 961</b>	<b>367 107 050</b>
COMMERCE	6 789	207 203	6 551 233 200	13 193	829 122 500	<b>19 982</b>	<b>220 316</b>	<b>7 380 355 700</b>
ELEVAGE	5 001	127 222	4 554 241 625	50	7 325 000	<b>5 051</b>	<b>127 272</b>	<b>4 561 566 625</b>
TRANSFORMATION	5 785	211 209	5 542 677 090	2 028	129 420 000	<b>7 813</b>	<b>213 237</b>	<b>5 672 097 090</b>
AUTRES	51	1 049	52 682 000	60	8 262 000	<b>111</b>	<b>1 109</b>	<b>60 944 000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18 851</b>	<b>580 958</b>	<b>17 408 667 430</b>	<b>16 147</b>	<b>1 033 064 700</b>	<b>34 998</b>	<b>597 105</b>	<b>18 441 732 130</b>

**Tableau 2. Envergure spatiale du FAARF**

Unité spatiale	Nombre existant	Nombre touché par le FAARF	Taux de pénétration
Région	13	13	100%
Province	45	45	100%
Département	350	304	87%
Village	8227	2307	28%

**Tableau 3. Taille de la clientèle du FAARF en 2004**

Type de clients	Nombre touché	Nombre de bénéficiaires
Groupement	11 467	533 323
Groupe de solidarité	2 900	8 734
individu	190	190
<b>Total</b>	-	<b>542 247</b>

**Annexe 5: Organigramme du FAARF**