Combiner les services financiers et non financiers ?

BIM- 15 avril 2003
Christophe LE PICARD DUCROUX

Nous vous proposons aujourd'hui d'aborder le thème assez controversé de la combinaison de services financiers et non financiers à travers la présentation d'un texte décrivant une expérience réussie de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID), l'IMF ADEMCOL : « Bundling microfinance and business development services : a case study from ADEMCOL in Colombia » (USAID, août 2001).

Le crédit seul n'assure pas le développement global de l'entreprise ; le crédit associé à des services d'appui non financiers (BDS) l'assurent. Cependant, ce point de vue et ce type d'expérience sont aujourd'hui controversés de par les avatars liés à la combinaison de ces deux types de services : il ne s'agit pas du même métier. L'expérience est risquée si les clients ne différencient pas les prestataires ou s'ils perçoivent le service non financier - par exemple une formation - comme un moyen d'accéder au crédit.

Une institution de microfinance qui choisira d'étendre sa gamme de produits avec entre autres des services non financiers le fera pour diversifier et sécuriser son offre. Or d'une part ces services non financiers suivent une logique d'accompagnement plus global de l'entreprise, et d'autre part la diversification ne fait pas forcément sens, par exemple si de tels services sont déjà proposés localement. Si de tels services ne sont pas proposés localement, il semble logique qu'une IMF soit à l'origine du développement de cette offre si les modalités financières et non financières sont bien séparées.

Vous pouvez trouver la version intégrale de ce texte que nous vous résumons ci-dessous sur le : http://www.mip.org/pdfs/mbp/bundling_microfinance_and_BDS.pdf

L'Asociacion para el Desarrollo Microempresarial Colombiano – ADEMCOL – est une expérience menée par USAID. Il s'agit d'une IMF qui **a choisi - et réussi - dans sa démarche de combiner microfinance et services non financiers** d'appui aux entreprises (ou BDS, « Business Development Services » pour utiliser un terme plus répandu).

ADEMCOL est une IMF membre du réseau « Opportunity International Network » basé à Bogota en Colombie. Comme les autres membres du réseau, ADEMCOL mesure son succès par le triple bilan : portée, pérennité financière et impact. ADEMCOL combine microfinance et services de formation appropriés et durables afin de permettre à des femmes très démunies de transformer leur vie.

Introduction

Depuis maintenant plusieurs années, de nombreuses institutions d'appui aux petites entreprises se sont centrées exclusivement sur l'offre de services financiers, en particulier de crédit. Le micro-crédit a fait ses preuves en tant que produit indépendant, aussi bien en termes de pérennité financière que de réponse à une demande du marché. De nombreux autres produits, tels l'épargne, l'assurance et les BDS ont été moins développés par ces organismes d'appui aux entreprises car ils sont plus complexes à mettre en œuvre et répondent plus difficilement aux besoins des clients. Toutefois, le secteur de la microfinance reconnaît de plus en plus que **les personnes démunies nécessitent une gamme plus vaste de services financiers et non financiers** afin de développer des entreprises et sortir de la pauvreté. Ceci conduit de nombreux organismes à vouloir leur proposer des services comme l'épargne ou les BDS et à rechercher des méthodes pour ce faire tout en restant fidèles aux principes de pérennité.

Certaines institutions de microfinance sont parties des besoins des clients pour combiner l'offre de BDS avec leur cœur de métier, le prêt. Ce tournant coïncide avec **l'importance croissante que les organismes d'appui aux entreprises portent aux approches centrées sur le client** ainsi qu'au développement de produits, et plus généralement à l'innovation. Ainsi, ces IMF cherchent à proposer le meilleur des deux : proposer des BDS pour répondre à la demande, et compléter leur cœur d'activité en restant en ligne avec les objectifs posés par les bailleurs. Pour les nommer : compétitivité de l'entreprise, création d'emplois, réduction de la pauvreté et mobilité sociale.

Le cas d'ADEMCOL

Le premier produit d'ADEMCOL est le « trust bank », un groupe de prêt de caisses de crédit villageoises. ADEMCOL a développé plusieurs axes de formation - en gestion et en développement personnel – en réponse à une demande des clients pour des formations toujours plus sophistiquées. Son expérience de transition d'une IMF centrée sur le crédit à l'offre conjointe de services financiers et non financiers met en lumière de nombreux bénéfices et défis liés à une telle évolution. En particulier, **le développement de produits, la pérennité et la compréhension du comportement du client sont des défis majeurs**.

ADEMCOL a ainsi développé une stratégie de combinaison des services appropriés de formation avec son offre de crédit au travers des rencontres de son groupe de prêt. Son expérience est particulièrement intéressante pour des institutions cherchant des moyens économiques de proposer des formations à des femmes très démunies, peu prises en considération par les programmes « traditionnels » de BDS.

Répondre aux limites traditionnelles des BDS

ADEMCOL a tenté d'innover sous plusieurs angles et s'est attaquée aux limites traditionnelles que rencontrent les prestataires de BDS. Certaines de ces limitations et les réponses d'ADEMCOL sont ci-dessous :

> Limitation : demander au client de recevoir une formation avant qu'il ait le prêt : cela gomme les « signaux » de demande pour le service de formation.

Réponse d'ADEMCOL : **proposer la formation uniquement après une orientation et après que le prêt soit octroyé,** non pas avant. De plus, les clients peuvent exprimer leur satisfaction ou mécontentement sur les services par des enquêtes.

> Limitation : proposer des services en priorité aux hommes et aux clients à plus forts revenus qui possèdent une PME (petite et moyenne entreprise), et non pas aux plus pauvres, qui sont en premier lieu des femmes qui dirigent des microentreprises.

Réponse d'ADEMCOL : faire passer un examen des ressources pour s'assurer que les clients potentiels appartiennent aux **couches socio-économiques les plus démunies**. Leur offrir des services de prêt et de formation, la majorité étant des femmes.

> Limitation : proposer une formation trop générale et non ciblée sur des entreprises, sur des situations et sur des clients spécifiques.

Réponse d'ADEMCOL : concevoir des **modules de formation spécifiques aux types d'entreprise** des clients, tels la vente de nourriture, la couture, la fabrication de poupées.

Les défis à relever

ADEMCOL est déterminée à poursuivre son approche orientée vers les clients afin de s'assurer qu'elle propose un ensemble de produits de très bonne qualité pour répondre à leurs besoins, et en particulier pour atteindre les femmes très démunies. Toutefois, ADEMCOL doit encore surmonter de nombreux défis pour que son offre intégrée de services financiers et de formation soit rentable, et la réussite dépendra en particulier de sa capacité à répondre à la demande.

Non seulement il faut trouver des indicateurs d'impact appropriés et développer des systèmes de suivi qui n'alourdissent pas les charges de travail., mais ADEMCOL doit aussi :

> faire payer ses services,

> préparer ses agents de crédit à proposer des formations plus avancées,

> externaliser le développement des produits car la demande en formation de vient plus sophistiquée et l'exigence en qualité augmente,

> rationaliser son offre.

Quelques éléments de débat

La partie finale de ce document consiste en une série de quatre courts textes sur ce thème rédigés par des spécialistes et praticiens de la microfinance et des BDS. Rebondissant à partir de l'expérience ADEMCOL, ils ont traité ce thème en partant d'autres perspectives et avantages possibles. Ces textes présentent les expériences des auteurs et leurs conception sur les combinaisons possibles entre microfinance et BDS. Tout comme l'étude de cas ADEMCOL, ils ne visent pas à donner de réponse finale, mais bien à proposer un point de départ au débat et au dialogue.

Ces quatre textes sont :

> « Bundling microfinance and BDS : the operational difficulties faced by PRIDE/Finance » (« Combiner microfinance et BDS : difficultés opérationnelles rencontrées par PRIDE/Finance »), de Richard Kimall, volontaire de l'assistance technique, représentant-pays en Guinée.

- « Bundling and the market development approach » (« La combinaison et l'approche de développement de marché »), de Mike Field et Davis Knopp », Development Alternatives Inc.
- « Bundling : historical precedents and future challenges » (« L'approche intégrée : précédents historiques et défis à venir »), de Candace Nelson, précédemment dans le réseau SEEP et actuellement consultant indépendant.
- « Testing conventional wisdom : a preliminary response to the « rush » to link BDS to microfinance » (« Tester la sagesse conventionnelle : une réponse préliminaire à la précipitation pour lier les BDS à la microfinance »), de Lilian Villeda, bureau Microentreprise Development, USAID.