

Le marketing et l'approche commerciale dans la conception de nouveaux produits en microfinance

BIM n° 42 - 26 octobre 1999
Anne-Claude CREUSOT

Voici quelques informations sur une thématique qui prend une importance croissante dans le secteur de la microfinance surtout dans des contextes de forte concurrence : il s'agit de la question du marketing et du développement de nouveaux produits en microfinance. Nous abordons ce thème à travers les travaux du programme MBP (MICROENTREPRISE BEST PRACTICES) sur le sujet et notamment à travers la parution de son dernier bulletin (newsletter volume 2, n°1).

Ce bulletin fait le compte-rendu d'un atelier organisé par MBP sur ce thème à Washington D.C. en septembre 1999. Vous trouverez ci-dessous le résumé en français de ce compte-rendu.

Rappelons que MBP travaille sur la thématique plus globale du développement de nouveaux produits et services en microfinance depuis quelques temps déjà. Il a publié en septembre 1998, deux notes techniques en anglais sur le sujet : la première s'intitule « New Product Development for Microfinance: Evaluation and Preparation » (« Développement de nouveaux produits en microfinance : évaluation et préparation ») et la seconde « New Product Development for Microfinance: Design, Testing and Launch ». (« Développement de nouveaux produits en microfinance : conception, test et lancement »). Ces deux notes techniques ont pour objectif d'introduire chez les IMF la question du développement de nouveaux produits à travers la mise en place d'un processus interne permanent l'amélioration des produits, fondé sur l'analyse des forces du marché. En août 1999, MBP a publié une étude de cas en anglais (case study N° 1) intitulée « Commercial approaches to New Product Development: Banco Solidario de Ecuador et Cajas Municipales de Arequipa, Pérou » (approches commerciales du développement de nouveaux produits : études de cas de Banco Solidario en Equateur et Cajas Municipales de Arequipa, Pérou). Vous trouverez un petit résumé de cette étude (qui fait 70 pages environ), traduit de l'anglais dans ce BIM également.

Enfin, pour clôturer cette présentation sur les travaux de MBP sur le sujet, sachez qu'une troisième note technique en anglais est en cours de préparation : elle sera intitulée « Guide to New Product Development for Microfinance » (guide pour le développement de nouveaux produits en microfinance). Tous ces documents sont accessibles en format PDF sur Internet à l'adresse suivante : <http://www.mip.org/pubs/mbp-def.htm>.

Pour ceux qui ne se souviendraient plus ce qu'est le programme MBP, rappelons que MICROENTREPRISE BEST PRACTICES développe une connaissance de base sur les prati-

ques des microentreprises dans les pays en développement à travers : la recherche et les publications, l'octroi possible de subventions, le partage d'informations. MBP est la composante de recherche et de formation du projet MIP (Microentreprise Innovation Project) de l'USAID. MBP est un programme mis en œuvre par Development Alternatives Inc. (DAI).



Extraits de la dernière « newsletter » de MBP concernant le compte-rendu de l'atelier sur ses recherches sur l'état de la pratique du marketing dans les IMF

MICROENTREPRISE BEST PRACTICES extrait de la Newsletter de USAID/MBP Octobre 1999, volume 2, n°1

Introduire le marketing en microfinance

Le 17 septembre 1999, MBP a organisé un atelier d'une journée à Washington D.C. pour faire part des résultats de sa recherche sur l'état de la pratique du marketing dans les institutions de microfinance, débattre des problèmes clés rencontrés par les institutions dans ce domaine et identifier des stratégies d'investissement en outils marketing.

William Grant, de Development Alternatives Inc (DAI), a ouvert l'atelier avec une présentation du document réalisé par MBP sur le thème « pratique du marketing dans les institutions de microfinance : état des lieux » (« Marketing in Microfinance Institutions : State of the Practice »). Ce document de recherche a été rédigé à partir d'interviews réalisées au téléphone par W. Grant et Leslie Theodore d'ACCION International, auprès de plus de vingt institutions de microfinance de toutes les régions du monde.

Voici quelques-unes des principales observations faites dans ce document

*Les activités de marketing évoluent dans le temps en fonction de la croissance de l'institution et de l'évolution de la nature du marché. *Le développement de programmes de marketing tend à se faire en réponse à des problèmes de rentabilité ou à d'autres facteurs internes (problèmes de gestion par exemple) et externes (concurrence, etc.). *La nature de l'institution (institution travaillant en faveur de la réduction de la pauvreté, banque commerciale, etc.) influe souvent sur la nature du programme de marketing. *Un certain nombre de facteurs institutionnels doivent se combiner pour qu'un programme de marketing soit efficace dans une institution : système d'information de gestion (SIG), engagement institutionnel, systèmes d'intéressement, etc.

Plusieurs institutions de microfinance ont présenté leur propre expérience du marketing. L. Théodore a décrit l'évolution d'ACCION vers le marketing, en associant les différents stades de développement aux caractéristiques du marché et à la maturité des programmes. Au fur et à mesure de la maturation des programmes et du renforcement de la concurrence, ACCION a été obligé de se démarquer de ses concurrents en développant de nouveaux produits et services, afin d'attirer de nouveaux clients et de fidéliser sa clientèle. Vicki Tsiliopolous (VITA) a enchaîné avec une présentation de l'expérience du programme GREDP de PRIDE (programme de développement des entreprises en milieu rural en Guinée). Dans le cas de GREDP, l'impulsion a été donnée par l'augmentation du taux de perte de clients, le renforcement de la concurrence et le déclin de la croissance du portefeuille. Hassan Zaman, anciennement de

BRAC, a décrit la façon dont BRAC a collecté des informations auprès de ses clients et a utilisé ces informations pour déterminer son positionnement et la conception de ses produits. Nancy Natilson, consultante chez Pro Mujer, a expliqué comment Pro Mujer a résolu les problèmes de saturation du marché bolivien du crédit, d'augmentation du taux de défaillance et de départ des clients pour d'autres institutions.

L'après-midi a été consacré aux défis rencontrés par les institutions de microfinance dans la pratique du marketing et aux types d'outils nécessaires. ACCION, par exemple, développe sa capacité interne de marketing et se concentre sur la mise au point de méthodes de recherche pour quantifier la demande et sonder la clientèle. ACCION s'est heurté à un certain nombre de difficultés dont une mauvaise compréhension de la notion de marketing (promotion et publicité uniquement), une insuffisance de ressources (humaines et financières) et une inadéquation des systèmes pour la collecte et l'analyse des données sur les clients. Gary Woller de FINCA, Patrick McAllister de Catholic Relief Services (CRS) et Brigit Helms du Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP) ont également apporté le point de vue de leurs institutions.

Un certain nombre de questions clés ont été soulevées : Lien entre marketing et étude d'impact : dans quelle mesure se recourent-ils ? Coût de la « pratique du marketing » : qui doit le supporter ; Type et niveau de marketing approprié aux différents types d'institutions (petites organisations non gouvernementales locales, banque commerciale, etc.) ; Nécessité d'un système d'information de gestion adapté pour collecter et analyser les données sur la clientèle ; Systèmes d'intéressement du personnel et engagement de la direction.

Au cours de la dernière session de l'atelier, les participants ont travaillé en petits groupes pour mettre au point une ébauche de plan marketing pour les différents types d'institutions (nouvelles institutions, institutions de microfinance existantes et pérennes sur le plan opérationnel, institutions très développées et rentables, etc.) et pour les différents types de marchés (nouveaux marchés, marchés en croissance et marchés développés). Le principal objectif de cet exercice était de mettre en évidence les éléments prioritaires en matière de marketing, de se familiariser avec les outils disponibles et d'identifier ceux qui doivent être développés pour les institutions de microfinance.

Le document de MBP, ainsi que le résumé détaillé de cet atelier seront prochainement disponibles. Pour recevoir un résumé du document réalisé par MBP, écrivez à mip@dai.com.

★

★

★

Extraits du résumé de l'étude sur les approches commerciales pour le développement de nouveaux produits : les cas de Banco Solidario en Equateur et Cajas Municipales de Arequipa, Pérou

Ce document étudie les caractéristiques des produits spécifiques de deux institutions, Banco Solidario de Ecuador (BSE) et Cajas Municipales de Arequipa, (CMA) (Pérou). Ces deux études de cas analysent :

- > Les conditions internes et externes qui permettent le développement de nouveaux produits
- > Les caractéristiques du produit qui reflètent les besoins du segment de marché ciblé
- > Le succès de ces institutions dans la conception de produits efficaces

Les produits spécifiques choisis peuvent se répartir en trois catégories :

- > Produits standards, à forte marge (BSE et CMA) : prêts sur gages (ex : ciblé sur une clientèle à revenu faible et moyen, majoritairement vendeuse de sa force de travail et en possession de biens en or à mettre en garantie).
- > Crédits ciblés sur une clientèle prioritaire ou préférée : crédits sur la valeur de l'habitation (BSE) (produit par lequel les microentrepreneurs peuvent emprunter sur la valeur de leur habitation pour investir dans du fonds de roulement ou des actifs immobilisés pour leurs activités), crédits parallèles (CMA) (sorte de crédit exceptionnels de fonds de roulement pour préparer les saisons de forte vente)
- > Crédits ciblés sur des niches de marchés spécifiques : crédits commerçants (BSE) et crédits agricoles (CMA).

Ces produits ne sont pas nouveaux en microfinance. En réalité, ils sont communément offerts par des institutions financières et par les prêteurs privés informels. Ce qui est nouveau par rapport à ces produits est l'application, au secteur de la microfinance, d'une approche centrée sur le marché. Autrement dit, cette nouvelle approche constitue une évolution de produits guidés par l'offre (typiquement offerts par la majorité des institutions de microfinance) vers une approche de marché, centrée sur le client.

Bien que les différents produits présentés dans l'étude ont des caractéristiques différentes, ils ont en commun des éléments fondamentaux qui expliquent leurs succès. Les enseignements principaux tirés de cette étude de cas peuvent ainsi être résumés :

- Avoir une approche ciblée sur le marché dans la conception des produits. Les microentrepreneurs ne sont pas homogènes. Sur le secteur de la microentreprise, différents segments apparaissent avec différents besoins et différentes demandes. Ainsi, les microentreprises et les ménages ont des besoins financiers différents à des périodes différentes. Les produits définis selon les besoins financiers des clients aident davantage ces clients à gérer les risques inhérents au secteur dans lequel ils travaillent. Définir les modalités d'un produit en fonction de la trésorerie des clients améliore également leur capacité de remboursement, rendant de sorte l'institution capable de soutenir des activités pérennes et de prendre davantage de risques.
- Développer les techniques de gestion du risque pour préserver la qualité des actifs. Des mesures de contrôle de risque ont été prises à la fois au niveau de la délivrance de produits et au niveau de la conception même des produits. Les deux institutions étudiées ont essayé de mettre en place des contrôles de risques en étant suffisamment créatives et flexibles pour maintenir l'attractivité de leurs produits vis à vis des clients tout en préservant la qualité des actifs.
- Offrir un portefeuille diversifié de produits de façon à pénétrer plus profondément un marché ciblé. En servant plusieurs marchés, une institution court le risque de disperser ses ressources trop finement et de diluer ses efforts. Les deux institutions (BSE et CMA) ont utilisé leur palette de produits pour proposer des incitations à rembourser promptement et pour se positionner comme la seule offre adaptée aux besoins financiers des microentreprises.
- Etablir une culture de l'innovation pour développer de nouvelles opportunités de produits. Ce point ne se limite pas à la production d'idées sur de nouveaux produits. Il s'agit plutôt d'une composante essentielle d'un processus d'amélioration continu, nécessaire pour garantir que le produit répond aux besoins d'un segment de marché toujours en évolution.

Les deux institutions ont adopté des technologies et des systèmes d'intéressement pour introduire une culture de l'innovation qui encourage la conception de nouvelles idées sur les produits.