Analyse de la demande et développement de produits financiers : l'appui de FIDES à SEWA Bank

BIM - 16 juin 2004
Anne-Claude CREUSOT

Le BIM d'aujourd'hui nous est proposé par Lise Duval de FIDES qui présente le programme de recherche développement FIDES - SEWA Bank. A travers cette étude de cas, est abordée la question des outils permettant aux IMF d'analyser la demande de leurs clients et de développer des produits financiers.

Le point de départ de ce travail est le résultat d'un premier programme de recherche menée par une ONG allemande (North South Dialog) et Misereor, portant sur la comptabilité entre la pérennité financière des IMF et le ciblage des plus pauvres (1). Lors du Séminaire de clôture du programme les IMF participantes ont ouvert un débat sur une thématique inattendue : elles ont exprimé leur désir de développer leur propre compétence en matière de recherche.

Il est vrai qu'aujourd'hui le stade de développement de « l'industrie de la microfinance » requiert des innovations qui permettraient aux IMF d'améliorer leur compétitivité, de mieux gérer leur croissance, de trouver les modes d'organisation les plus performants, de s'adapter aux évolutions de l'environnement extérieur, d'accroître leur portée, d'affiner et de diversifier leurs produits...

Produire des innovations c'est produire de l'information : la recherche-développement devient donc une clé de l'avenir des IMF ayant atteint un certain âge et une certaine taille.

Si la recherche et la microfinance marchent depuis longtemps main dans la main, le meilleur exemple étant probablement l'histoire de la création de la Grameen Bank, les travaux de recherche sont rarement mis en œuvre par les IMF elles-mêmes. Ils sont le plus souvent réalisés par des experts externes sur financements externes. Les résultats répondent souvent aux questionnements des bailleurs de fonds, par ailleurs ils sont peu valorisés par les IMF.

La difficulté est que d'une part, il existe des méthodes de recherche performantes mais les IMF les perçoivent comme coûteuses, complexes, exigeantes en terme de niveau de formation, longues à produire des résultats... D'autre part, les chercheurs qui maîtrisent ces méthodes ont un accès difficile et coûteux à l'information détenue par les IMF sur leurs clients, sur leur propre situation...

C'est sur ce constat que le programme présenté est bâti. Le principe du programme est d'adapter des méthodes de recherche performantes pour en faire des outils pratiques manipulables

par les IMF qui produisent l'information dont elles ont besoin et répondent à leurs contraintes (2).

Pour mettre œuvre ce programme une thématique de travail a été retenue par les IMFs participantes : l'analyse de la demande de leurs clients et du développement de produits financiers.

Une IMF a été sélectionnée comme partenaire ayant vocation à servir de modèle : SEWA Bank. Shri Mahila SEWA Sahakari Bank Ltd (SEWA Bank) est l'outil financier de la « Self-Employed Women Association ». Cette Association, créée en 1972, a aujourd'hui 700 000 membres et a une action localisée dans la ville d'Ahmedabad dans l'Etat du Gujurat en Inde (3).

SEWA a une approche holistique de la question de la lutte contre la pauvreté et de l'émancipation féminine. Elle agit au travers de plusieurs institutions : des coopératives de commercialisation, des centres de santé, une académie « populaire », une compagnie d'assurance coopérative (...) et SEWA Bank, coopérative d'épargne et de crédit, fondée en 1974.

La raison principale du choix de SEWA Bank comme partenaire modèle est sa motivation et son intérêt à développer ses compétences en matière de recherche-développement.

SEWA Bank est une institution de taille relativement grande. Elle a plus de 170 000 épargnants et 50 000 emprunteurs. Elle offre une diversité de produits étonnante. Démarrant son activité financière par la collecte de l'épargne, elle a l'objectif d'anticiper les besoins du cycle de vie de ses membres : épargne de préparation des mariages, épargne éducation, épargne logement, épargne retraite... Si l'épargne est leur activité initiale, SEWA Bank a aussi un jeu de produits de crédit diversifiés : des crédits productifs (couplés à un suivi technique dans le cas des anciens ouvriers licenciés des usines de textile), du crédit logement, des crédits dits d'urgence... Enfin SEWA Bank, en collaboration avec SEWA Insurance, offre des services d'assurance à ses membres couvrant les risques de santé, décès du membre et de sa famille. L'assurance couvre également le patrimoine de la famille contre les risques de catastrophe naturelle, d'incendie, d'inondation.

Cette offre diversifiée de produits a été construite sur la base d'un dialogue permanent entre SEWA Bank et ses membres. Cependant la croissance de l'institution rend ce dialogue plus difficile. SEWA Bank utilise pourtant différents moyens pour analyser la satisfaction et les besoins de ses membres : les retours des agents de terrains dont une partie les « Bank saathis » sont des membres impliqués dans la gestion de l'IMF ; un dialogue intense avec les membres élus du conseil d'administration ; l'analyse des données financières (évolution des taux de remboursement, les résultats sur la vente des produits...).

Si ces méthodes sont efficaces, rapides et peu coûteuses, elles ne sont plus suffisantes au stade actuel de développement de SEWA Bank car elles ne sont pas assez systématiques.

Par ailleurs, la croissance de l'IMF s'est accompagnée d'une spécialisation de ses équipes et de changement dans le recrutement. Si la plupart des agents étaient initialement des membres aujourd'hui SEWA Bank recrute des employés sortant des universités. Ces employés travaillent essentiellement au siège ou dans les branches et ne rencontrent que ponctuellement les membres. Le problème classique de la distance entre l'équipe technique et les membres de la coopérative se pose donc aujourd'hui.

La demande de SEWA Bank est donc de se doter d'un outil permettant un dialogue structuré entre les membres et l'équipe technique qui aboutisse à une meilleure connaissance mutuelle,

une analyse plus systématique des besoins des membres, et un développement de produits « taillés sur mesure » (ou un ajustement des produits existants).

Le principe du programme a été celui d'une étroite collaboration entre des chercheurs (de FIDES et le Pr. Manfred Zeller de l'Université de Göttingen), l'IMF et ses clients dans le but de créer les outils et de tester leur usage.

Il existe déjà aujourd'hui des programmes produisant des outils créés pour les besoins des IMF tels les outils d'analyse de l'impact, l'outil d'analyse de la pauvreté, des outils d'analyse de l'utilisation des crédits dans le temps, l'outil d'analyse des abandons des programmes, des outils de développement de produits financiers (Aims, MBP, Microsave, Cerise...)... Ce programme a des objectifs similaires et construit sur ces acquis. La spécificité des outils développés est :

> d'être participatifs : les bénéficiaires sont impliqués dans l'élaboration des produits financiers,

> de créer une compétence de recherche développement qui fonctionne de façon permanente dans l'IMF,

> de travailler sur la question du dialogue équipe technique - membres des institutions.

Le programme respecte un cycle de développement de produits financiers proche de celui développé par MBP :
(http://www.usaidmicro.org/pubs/pubsTemplate.asp?page=/pubs/mbp/Guide_to_new_product_development.htm). Si les étapes sont similaires, les outils et les techniques de réalisation de chaque étape sont différents.

La première étape est l'analyse fine de la demande des bénéficiaires sur la base d'un échantillon réduit. La seconde est la formulation d'idées de produits qui répondraient à cette demande. La troisième étape est l'affinement et le test de ces idées par dialogue avec un grand nombre de clients. La quatrième étape est la définition détaillée de toutes les caractéristiques du produit (prix, conditions de délivrance, calendriers, la stratégie de marketing...) en intégrant cette fois la contrainte et la capacité de l'IMF, l'offre de la compétition, les contraintes législatives et de l'environnement économique. L'étape 5 est le test du prototype avec un nombre restreint de clients et l'évaluation du test. L'étape 6 est le réajustement du produit en tant compte des résultats de l'étape précédente et le lancement éventuel de ce produit.

L'ensemble du processus est mené par une petite équipe (équipe d'appui) composée de 8 employés de la banque. Ils sont impliqués dans le programme à temps partiel et conservent leur responsabilité quotidienne. La composition de l'équipe n'est pas anodine, les employés sont les responsables des différents départements de la banque (le département crédit, épargne, retraite, recouvrement des crédits, formation des membres, responsable des bank saathis, communication et comptabilité). Cette composition permet d'intégrer les contraintes de chaque département et de faciliter la diffusion des résultats. Cette équipe est responsable de la coordination du programme mais aussi de la formation et de l'encadrement des autres employés participants. Les managers de la banque sont également impliqués aux étapes clefs du " cycle de développement des produits ".

L'innovation de cette méthode tient essentiellement dans la façon de réaliser les étapes 1 à 3: l'analyse de la demande et la proposition des produits.

Pour ces étapes la méthode utilisée est la méthode d'immersion (Exposure and Dialog Method (4)). Cette méthode pourrait être comparée aux méthodes de diagnostic rapide qui permettent

d'obtenir des réponses opérationnelles sur une thématique ciblée au travers d'un dialogue structuré avec des bénéficiaires.

La méthode a trois étapes : une étape dite d'immersion au cours de laquelle les employés de SEWA Bank, par groupe de deux à trois, rencontrent un membre à son domicile et partagent le quotidien de ce dernier pendant une à deux journées. Au cours de ces deux journées les participants suivent le membre dans ses activités et les pratiquent, partagent ses repas, observent et bien sûr dialoguent. Le point d'entrée du dialogue est de s'intéresser à l'histoire de vie du bénéficiaire. Une grille de sujets centraux de discussion est établie et permet de structurer les échanges. L'immersion est une étape extrêmement enrichissante pour les participants qui leur permet : d'établir une relation de confiance avec le membre qui est essentielle pour l'analyse de la demande ; d'avoir une vue beaucoup plus large que celle que leur donnerait un simple entretien structuré ; de prendre en compte l'évolution dans le temps des besoins du membre ; de rompre leurs a priori sur les membres, de laisser le temps et l'opportunité aux membres de s'exprimer.

Pour aboutir à des résultats opérationnels, cette immersion doit être suivie de la phase de réflexion. 3 outils simples sont proposés aux participants pour analyser leur expérience mais aussi pour entamer un dialogue plus ciblé avec le membre sur la question de ses besoins en services financiers.

Cette étape nécessite des compétences plus poussées et les participants doivent être formés et accompagnés par un membre de l'équipe d'appui.

Les trois outils d'analyse sont les suivants :

> un outil analysant le passé du membre, en particulier sa trajectoire de capitalisation, les facteurs de décapitalisation, l'historique de l'utilisation des produits financiers (de toutes sources accessibles), la satisfaction par rapport aux produits utilisés ;

> un outil d'analyse de la situation présente : une étude des sources de revenus, de l'affectation du revenu, du cash flow, des caractéristiques des activités ;

> un outil d'analyse du futur permettant d'étudier les projets du client et ses besoins à venir en services financiers, la vulnérabilité du client.

Chaque outil aboutit à des représentations graphiques simples (une courbe de capitalisation, une courbe de cash flow par exemple...), qui sont les points de départ d'un dialogue avec le membre. Ce travail de réflexion permet à l'équipe d'appui avec les participants et le membre de comprendre les besoins de ce dernier.

La dernière phase de la méthode d'immersion est celle dite du dialogue institutionnel : les managers de la banque, l'équipe d'appui et éventuellement les participants réfléchissent sur les résultats agrégés et imaginent les produits financiers pouvant y répondre (étape 2 du cycle de développement des produits).

Ce travail d'analyse avec les membres est long et détaillé. Il va souvent au-delà de ce qu'il est nécessaire de faire pour développer un produit car il a aussi une vocation pédagogique permettant à l'équipe de SEWA Bank de mieux comprendre ses clients, et d'améliorer la relation membre/équipe technique. En conséquence, il n'est mené que sur un petit nombre de clients sélectionnés pour être représentatifs d'une catégorie de clientèle. Ces catégories sont établies sur la base des données quantitatives disponibles dans l'IMF.

Le travail principal a été d'adapter la méthode d'immersion aux exigences de ce programme, de développer les outils d'analyse et de former l'équipe d'appui. Il a été mené sur 1,5 ans et

aujourd'hui près de 25 immersions ont été réalisées et 50 employés et 25 membres de SEWA Bank y ont participé. Les résultats ont abouti à plusieurs ajustements sur les produits existants de SEWA Bank et au développement de deux nouveaux produits de crédit (en phase de définition des prototypes).

En dehors de la diffusion des résultats, l'étape suivante du programme est de tester cette méthode dans d'autres institutions de microfinance sur financement de la Coopération Suisse.

Les résultats du programme et un guide méthodologiques seront disponibles et publiés au cours de l'année 2004 (2). La méthode et les outils font l'objet d'une formation en Inde ouverte aux employés et managers des IMF, pour plus d'information consulter le site web : http://www.schoolofmicrofinance.org

(1) Les résultats du programme sont publiés en Allemand et en Anglais :

> Krauss, A. and al..- Finanzsystementwicklung - Spar- und Finanzinstitutionen für die Armen.- the German Bishop's Conference Research Group on the Universal Tasks of the Church, Münster, 2001.

> Krauss, A. and al..-Financial System Development- Savings and Credit for the poor.- the German Bishop's Conference Research Group on the Universal Tasks of the Church, Münster, 2002.

(2) Publications des résultats :

> Duval, L., Ellsasser, K.; Osner, K. ; Zeller, M.; Financial System Development.- Savings and Credit for the poor: method and results of the life cycle research program of SEWA Bank.- the German Bishop's Conference Research Group on the Universal Tasks of the Church, to be published.

> FIDES, SEWA Bank.- Building capacity for participatory demand assessment:A practical guide in the framework of product development.- to be published

(3) Information sur SEWA Bank :

> Bhatt, E. (2002).- Microfinance and social and economic security: beyond microcredit, putting development back into microfinance.- Hyderbad : Basix.- p. 73

http://www.sewabank.org

http://www.sewa.org

(4) Références sur la méthode d'immersion :

> Osner, K. (2000).- Guidelines for the design of meetings (exposure), life stories and experience reports.- Bonn : NSD.- 18 p.

> Osner, K. (2002).- Exposure, Reflection and Dialog: Empowerment for shaping pro-poor policy : Presentation of the EDP Methodology at World Bank, Washington, October 31, 2002.- Bonn : NSD.- 17 p.