

Réalisation d'une étude de satisfaction  
des services financiers  
&  
diagnostic des besoins en services non financiers  
de l'institution Initiative Développement Microfinance  
HAÏTI



*« Achte peye, prete remèt, se sa ki fè zanmi dire »*

*« Acheter payer, emprunter rembourser, c'est  
la clef d'une amitié durable » proverbe haïtien*

Louise Perrichon, Entrepreneurs du Monde  
**AOUT-SEPTEMBRE 2009**

# SOMMAIRE

1. Résumé .....	3
2. Objectif de l'étude et méthodologie .....	4
2.1 Objectif .....	4
2.2 Méthodologie.....	5
2.2.1 Une méthodologie adaptée est participative .....	5
2.2.2 Une méthode à double implication .....	7
2.2.3 Représentativité de la population interrogée.....	8
3. Brève synthèse des défis de la structure - positionnement et offre de services d'IDM	10
3.1 Défis de la structure .....	10
3.2 Positionnement IDM .....	11
3.2.1 Clientèle cible d'IDM.....	11
3.2.2 Les services financiers proposés .....	11
4. Analyse et diagnostic.....	13
4.1 Résultats sur les services financiers par type de focus .....	13
4.2 Synthèse et analyse des résultats .....	20
4.2.1 Taux d'intérêt.....	20
4.2.2 Frais de dossier .....	20
4.2.3 Montant des prêts.....	20
4.2.4 Dépôts de garantie.....	21
4.2.5 Epargne.....	21
4.2.6 Personne garante.....	21
4.2.7 Solidarité financière .....	22
4.2.8 Fréquence des remboursements .....	22
4.2.9 Services non financiers .....	23
4.2.10 Les modalités les moins appréciées de la clientèle.....	23
5. Recommandations.....	24
5.1 Priorités et leviers d'action .....	24
5.1.1 Pour les services financiers .....	24
5.1.2 Pour les services non financiers .....	28
5.2 Synthèse des recommandations de l'offre de produits IDM .....	30
5.3 Vers la mise en place d'une politique de service à la clientèle .....	32
5.3.1 Proposer une offre de services financiers adaptée à la clientèle cible de l'institution .....	32
5.3.2 Développer un sentiment d'appartenance chez les clients .....	33

# 1. Résumé

Initiative Développement Microfinance (IDM) est une institution de microfinance haïtienne opérant dans des zones très pauvres et dont la cible est les très petits emprunteurs. Avec un portefeuille de 27 millions de gourdes (450 000 euros) en 2008, elle évolue depuis 1998 dans un des secteurs le plus dynamiques de l'économie haïtienne, et dans un pays faisant face à de grandes difficultés économiques, politiques et sociales.

**Malgré de bons résultats généraux comparativement aux données du secteur, IDM tarde à atteindre la viabilité opérationnelle et souffre d'un taux de fidélité faible.**

Cela soulève des nombreuses questions notamment en termes d'impact sur la clientèle et d'optimisation des ressources.

La performance de l'institution qu'elle soit économique ou sociale, passe nécessairement par une meilleure capacité à satisfaire ses clients afin de leur assurer des services dans le long terme.

Ce travail a donc permis, grâce à la réalisation d'une étude qualitative auprès de la clientèle de l'institution, de recueillir des informations sur la satisfaction des services financiers proposés ainsi que sur le besoin en services non financiers.

Une méthodologie participative a permis de déterminer les grands leviers d'actions visant une meilleure satisfaction de la clientèle et une proposition est faite en termes d'offre de services visant l'attraction/fidélisation des "*partenaires*" (IDM utilise ce terme pour désigner ses clients) en mettant à leur disposition des services non financiers liés à des services financiers mieux adaptés.

Il sera cependant nécessaire d'intégrer les paramètres de viabilité pour la structure et d'effectuer des simulations poussées au cours des mois suivants l'étude.

De manière plus générale, il est apparu nécessaire de renforcer "l'approche client" de l'institution. Cela passe par la création d'une politique de services à la clientèle élaborée avec les équipes de l'IMF et implique notamment la réadaptation des outils de traitement de l'information.

Conserver ses partenaires afin de leur garantir une amélioration de revenus durablement implique une prise de conscience réelle par l'institution que le partenaire et sa famille doivent être au centre de toutes les décisions. Il est donc indispensable de mettre en place les outils pour faire de ce principe une réalité.

## **2. Objectif de l'étude et méthodologie**

### **2.1 Objectif**

On sait que la fidélisation est essentielle en micro finance. D'une part, elle réduit les coûts de fonctionnement et contribue à l'atteinte de la viabilité financière mais surtout car l'impact positif/cercle vertueux du micro crédit en terme d'augmentation de revenus ne peut se réaliser que sur le renouvellement des prêts, sur la contraction de prêts croissant progressivement avec la taille de l'activité du client.

En effet, une institution de micro finance qui se veut performante aussi bien financièrement que socialement se doit d'observer une démarche "orientée client". Il semble alors essentiel afin de constituer une stratégie pertinente, de prendre en compte, d'une part l'adéquation de ses produits financiers aux besoins de ses clients cibles, d'autre part, de développer un accompagnement de sa clientèle par des services non financiers répondant à des besoins complémentaires avérés.

Ainsi, ce travail vise à collecter auprès de la clientèle de l'institution des éléments d'analyse sur deux aspects :

- la satisfaction des services financiers,
- le besoin en termes de services non financiers.

L'objectif principal est donc de recueillir des informations permettant de mieux connaître les clients de l'institution, leurs besoins (financiers et non financiers) afin d'apporter des améliorations aux services offerts par l'institution.

L'étude de satisfaction et le diagnostic des besoins en services non financiers de la clientèle sont deux éléments concourant à la réalisation d'une étude de marché mais ne peuvent à eux seuls orienter la politique commerciale d'une institution.

L'objectif n'est pas non plus d'évaluer l'impact des services proposés par l'institution, ni même de définir une gamme de nouveaux services financiers à mettre en place par l'IMF, mais bien d'entamer une démarche tournée vers les clients, et de **proposer par la suite un plan**

## **d'accompagnement de la structure vers une politique à la fois plus marketing et plus sociale.**

Cette étude a aussi pour objectif d'**impliquer l'équipe de direction** (chefs d'agence et direction centrale) dans l'évolution des services proposés par l'institution.

## **2.2 Méthodologie**

### **2.2.1 Une méthodologie adaptée est participative**

Ce travail a été réalisé sur une période courte (1 mois et demi, mi juillet-début septembre) et le facteur temps constitue un des éléments de choix de la méthodologie.

Elle est réalisée avec la participation d'un faible effectif constitué des directeurs d'agences d'IDM (Initiative Développement Microfinance) au nombre de cinq (5) pour la partie concernant la satisfaction des services financiers et implique les deux (2) principaux dirigeants de la structure (Directeur exécutif et responsable des opérations).

Pour le diagnostic des besoins en services non financiers, elle implique trois (3) animateurs sociaux déjà présents sur le programme.

Enfin, il est nécessaire de disposer d'un outil adapté aux types d'informations recherchées.

Dans notre cas, **l'étude de satisfaction des services et le diagnostic des besoins** demandent la compréhension du vécu des clients, de leurs attentes, et du raisonnement qui les poussent à agir (choix de rester dans l'institution ou non).

Nous avons donc choisi d'utiliser **une méthodologie qualitative** à travers la réalisation d'entretien de groupe ("focus groups") permettant de collecter des informations de qualité, rapidement, avec un nombre restreint d'animateurs ainsi qu'un échantillon limité de clients.

Pour cette étude, nous nous sommes donc inspirés de l'outil de recherche qualitative proposé par **SEEP AIMS** afin d'étudier la satisfaction de la clientèle<sup>1</sup>. Celui-ci recommande des **guides d'entretiens semi-standards et ouverts par la réalisation "d'entretien thématiques de groupe"** (*focus groups*) pour l'étude de satisfaction de la clientèle.

---

<sup>1</sup> SEEP AIMS. *Connaître la clientèle des IMF : Outils d'analyse pour les praticiens de la Microfinance*, Chapitre 7. Outil 4. Satisfaction de la clientèle

Il s'agit de groupes de discussion, composés d'un petit nombre de personnes (généralement six à douze), invitées à débattre d'un sujet précis pendant une durée déterminée.

Pour organiser ces entretiens collectifs, il convient de sélectionner des groupes qui sont représentatifs des caractéristiques que doit refléter notre échantillon. Le nombre de groupes de discussion sélectionnés dépendra en partie de la diversité recherchée.

La méthode consiste à s'intéresser principalement à l'identification de ce que la clientèle apprécie ou n'apprécie pas pour chacun des éléments ou aspects des modalités de prêt. **Chacun des participants se voit remettre une carte sur laquelle est inscrit un élément du programme, associé à un symbole (pour les personnes analphabètes). Chacun son tour, les participants décrivent la façon dont l'élément est actuellement mis en œuvre, commentent ce qu'ils apprécient ou non, et font des suggestions qui permettraient de l'améliorer.**

Les éléments/modalités des prêts définis préalablement avec l'équipe de direction (chefs d'agence et direction centrale) varient en fonction des méthodologies. Les choix de ces critères à débattre a été fait avec les directeurs d'agences, généralement sensibles à certaines critiques déjà formulées. Nous avons donc choisi les éléments qui favorisent le débat, ce sont les suivants :

**Tableau 5 : Modalités débattues lors des entretiens**

Type de méthodologie	Individuelle	Groupe traditionnelle (solidaire financièrement)	Groupe non solidaire financièrement (ASA)	Gros Montant/ Client 'fidèle'
Modalité à débattre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- taux intérêt</li> <li>- frais dossier</li> <li>- Montant des prêts</li> <li>- Fréquence de remboursement</li> <li>- Dépôt de garantie</li> <li>- Personne Garante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- taux intérêt</li> <li>- frais dossier</li> <li>- Montant des prêts</li> <li>- Fréquence de remboursement</li> <li>- Dépôt de garantie</li> <li>- Solidarité financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- taux d'intérêt</li> <li>- frais de dossier</li> <li>- montant des prêts</li> <li>- fréquence des remboursements</li> <li>- fréquence des réunions</li> <li>- épargne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- taux intérêt</li> <li>- frais dossier</li> <li>- Montant des prêts</li> <li>- Fréquence de remboursement</li> <li>- Dépôt de garantie</li> <li>- Personne Garante</li> </ul>

La langue des entretiens collectifs est le créole haïtien et des symboles (fleur, maison, arbre, soleil, poisson) sont dessinés au dos de chaque carton pour que les participants analphabètes puissent toujours suivre le débat.

Afin de remercier les participants, un tirage final est réalisé et quatre (4) participants se voient offrir des moustiquaires imprégnées. Une collation est aussi prévue.

Pour les entretiens collectifs sur les besoins en services non financiers, ils répondent à une méthodologie plus classique de questions ouvertes, réponses et reformulation, où les intervenants définiront chaque type de services non financiers (formations, préventions, centre d'apprentissage, écoute sociale etc.) et en observeront deux aspects majeurs :

- quel contenu
- quelle méthode d'insertion du service non financier dans la vie de l'agence

## **2.2.2 Une méthode à double implication**

Un des objectifs annoncés de cette étude est d'impliquer l'équipe de direction dans la réalisation de ces focus à deux niveaux.

A la fois, chaque directeur d'agence a participé à un focus dans une autre agence que la sienne. Cette participation a été définie en concertation avec l'équipe de direction elle avait pour but de sortir les directeurs de leur contexte d'agence et de se mettre à l'écoute d'un groupe donné.

D'autre part, un élément de consultation/participation supplémentaire à été inséré dans la méthodologie, cette fois ci prenant l'équipe de direction au jeu.

Lors de la réunion de présentation des focus, **il a été demandé à chaque membre de l'équipe de direction (directeurs d'agences, directeur exécutif et responsable des opérations) d'inscrire sur un carton leur perception de l'élément le plus positif du programme et de l'élément le plus négatif (selon eux, pour les clients). Ces cartons ont été rassemblés dans une enveloppe fermée, dont l'ouverture doit avoir lieu suite à l'analyse des résultats des entretiens collectifs.**

De la même manière, chaque membre de l'équipe de direction a placé dans une autre enveloppe un carton mentionnant quel service non financier serait le plus pertinent à mettre en place au sein des agences.

Cet exercice doit normalement permettre à chacun de se sentir concerné par les résultats de l'enquête et donc d'en favoriser le suivi.

## 2.2.3 Représentativité de la population interrogée

Pour la collecte d'information sur **la satisfaction des services financiers d'IDM**, nous avons choisi de réaliser les *focus groups* dans l'ensemble de nos agences et de la manière suivante :

- **méthodologie de groupe traditionnelle** : deux (2) focus dont un (1) avec des clients ayant reçu un seul crédit, et un (1) autre avec des clients ayant dépassé leur troisième crédit — zone urbaine ;
- **méthodologie de groupe non solidaire financièrement (ASA)** : Un (1) seul focus car la méthodologie vient d'être mise en place donc il n'existe que des nouveaux clients— zone urbaine:
- **méthodologie individuelle** : deux (2) focus dont un (1) avec des clients ayant reçu un seul crédit, et un (1) autre avec des clients ayant dépassé leur troisième crédit— zone urbaine:
- **méthodologie individuelle "gros clients"** : deux (2) focus dont un (1) en zone urbaine, un (1) autre en zone semi-rurale.

Cependant pour la collecte d'information sur **les besoins en services non financiers**, nous avons réalisés trois (3) focus dont deux (2) en zones urbaines et un (1) en zone semi-rurale

Au total, cent seize (116) clients ont pris part aux entretiens collectifs concernant les services financiers et cinquante deux (52) aux entretiens sur les services non financiers.

Rappelons que dans cette méthodologie qualitative, la taille de l'échantillon n'est pas un élément déterminant, il s'agit plus de déterminer une population donc la participation se révèle pertinente.

### Par sexe

#### **Pour IDM**

	juil.09	%
<b>Nombre emprunteurs actifs</b>	<b>4798</b>	<b>100</b>
<b>emprunteurs femme</b>	<b>4179</b>	<b>87</b>
<b>emprunteurs homme</b>	<b>619</b>	<b>13</b>

#### Pour l'étude sur les services financiers

participants aux focus services financiers		%
Femme	98	<b>84</b>
Homme	18	<b>16</b>



Pour l'étude sur les services non financiers

participants aux focus services non financiers	<b>52</b>	100
Femme	46	<b>88</b>
Homme	6	<b>12</b>

## Par méthodologie

### **Pour IDM**

<b>nombre emprunteurs actifs</b>	<b>4798</b>	<b>100</b>
<b>Groupe</b>	<b>2132</b>	<b>44</b>
<b>Individuel</b>	<b>2666</b>	<b>56</b>

Pour l'étude sur les services financiers

participants aux focus services financiers	116	100
méthodologie groupe (classique et ASA*)	50	<b>43</b>
<i>méthodologie groupe solidaire financièrement</i>	32	28
<i>méthodologie groupe non solidaire financièrement</i>	18	16
méthodologie individuelle	66	<b>57</b>



### 3. Brève synthèse des défis de la structure - positionnement et offre de services d'IDM

#### 3.1 Défis de la structure

Si l'on observe la structure dans son ensemble à travers la matrice SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) on observe les éléments suivants :

**Tableau 4 : Matrice SWOT IDM**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bonne implantation dans le secteur, notamment à travers l'ANIMH (Association Nationale des Institutions de Microfinance Haïtiennes)</li> <li>✓ Un des meilleurs PAR 30 du secteur (passage en perte 2,8%) malgré un contexte difficile et une politique de radiation des pertes stricte (une fois l'année)</li> <li>✓ Cible une clientèle non touchée par les autres institutions du secteur (très petits montants, familles pauvres de zones difficiles et non desservies)</li> <li>✓ Une équipe "soudée", "animée"</li> <li>✓ Des modalités de crédit semblables à celles du secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Une gouvernance centralisée</li> <li>✓ Vision stratégique pour son développement non formalisée (pas de business plan)</li> <li>✓ Pas de statut juridique (du fait du cadre non défini)</li> <li>✓ Une dépendance des subventions et de partenaires pour constituer une partie de ses ressources</li> <li>✓ Peu de produits, manque d'adaptation des services aux différents segments de la clientèle</li> <li>✓ Faible taux de fidélisation des partenaires</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Multiplicité de bailleurs permettant de financer son développement</li> <li>✓ Secteur subit de fortes critiques pour les institutions dont les pratiques visent la performance économique avant la performance sociale, IDM fait partie des rares qui n'imaginent pas l'une sans l'autre =&gt; différenciation</li> <li>✓ Le marché n'est pas saturé et il existe un fort potentiel de développement pour croître</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cadre légal non défini qui limite l'activité</li> <li>✓ Menaces pays : forte instabilité politique et climatique</li> <li>✓ Renforcement de la concurrence et des politiques agressives pour toucher les clients</li> </ul>

## **3.2 Positionnement IDM**

### **3.2.1 Clientèle cible d'IDM**

ID Microfinance touche une clientèle particulièrement pauvre et non desservie par les autres opérateurs. Le montant du prêt moyen et très faible (environ 9 000 gourdes soit 150 euros) avec un premier prêt d'un montant moyen de 6 000 gourdes soit 100 euros.

### **3.2.2 Les services financiers proposés**

IDM pratique trois méthodologies. La méthodologie individuelle, la méthodologie de groupe classique (impliquant solidarité financière entre les membres d'un même groupe) et une dernière méthodologie de groupe sans solidarité financière à l'état de pilote actuellement et qui s'inspire fortement de la méthodologie pratiquée par l'organisation ASA au Bangladesh.

Le tableau suivant permet de préciser les différentes modalités de crédit impliquées dans chacune de ces méthodologies. La réalisation de cette étude porte en partie sur l'analyse par la clientèle de ces modalités.

**Tableau 3 : Services financiers proposés par IDM**

	<b>Produit de crédit de groupe traditionnel (avec solidarité financière)</b>	<b>Produit de crédit de groupe 'ASA' sans solidarité financière</b>	<b>Produit de crédit Individuel</b>
<b>Taux d'intérêt</b>	3% par mois sur le capital initial non dégressif ( <i>flat</i> )	3% par mois sur le capital initial ( <i>flat</i> )	3% par mois sur le capital initial ( <i>flat</i> )
<b>Frais de dossier</b>	3% sur le montant octroyé	3% sur le montant octroyé	3% sur le montant octroyé
<b>Montants octroyés</b>	Max 5 000 gourdes (83 euros) pour premier crédit Rarement plus de 25 000 gourdes (580 euros) par personne du groupe	De 1 500 à 15 000 gourdes (25 à 250 €) pour un premier crédit De 1500 à 100 000 gourdes (25 à 1 700 €) pour les crédits suivants	De 1 500 à 15 000 gourdes (25 à 250 €) pour un premier crédit De 1 500 à 100 000 gourdes (25 à 1 700 €) pour les crédits suivants
<b>Durée</b>	De 2 à 12 mois (en moyenne 5 à 6 mois, rarement sup. à 8 mois)	De 2 à 12 mois (en moyenne 5 à 6 mois, rarement sup. à 8 mois)	De 2 à 12 mois (en moyenne 5 à 6 mois, rarement sup. à 8 mois)
<b>Dépôt de garantie</b>	10% du capital initial à partir d'un crédit de 5 000 gourdes 15% à partir de 10 000 gourdes		10% du capital initial à partir d'un crédit de 5 000 gourdes 15% à partir de 10 000 gourdes
<b>Autre garantie</b>	Solidarité financière du groupe	Renforcement de la solidarité par des réunions bi-mensuelles	Signature d'une personne garante ayant une profession dans le secteur formel (employé de bureau, fonctionnaire, etc.)
<b>Fréquence de remboursement</b>	Chaque mois	Remboursements bimensuels.	Chaque mois
<b>Pénalités</b>	30 gourdes (0,5 euros) par semaine de retard (1 jours de retard = 1 semaine)	5 gourdes par jour de retard	30 gourdes par semaine de retard (1 jour de retard = 1 semaine)
<b>Formalités administratives</b>	Pièce identité 2 photos Copie de pièce identité	Pièce identité 2 photos Copie de pièce identité	Pièce identité 2 photos Copie de pièce identité
<b>Epargne</b>		Epargne préalable obligatoire (mais faible, avec montant décidé par le groupe), créditée d'intérêts (de 2 à 5% annuels, décision prévue fin 2009), versés trimestriellement	

## 4. Analyse et diagnostic

### 4.1 Résultats sur les services financiers par type de focus

De manière générale, trois constats découlent de nos observations :

1. Les clients qui débutent dans le crédit, c'est-à-dire qui sont sur leur premier crédit octroyé, ont relativement peu de connaissance sur les éléments débattus. Ils maîtrisent mal la différence entre frais de dossier, dépôt de garantie par exemple. Les termes ne sont pas des évidences dans tous les cas, ce qui peut signifier que la formation n'est pas suffisante bien que pratiquée et que les clients s'engagent des fois dans des procédures qu'ils ne maîtrisent pas.
2. Les clients font très facilement référence à d'autres institutions pour comparer les conditions proposées par ID crédit, cela démontre donc une forte pratique du milieu pour certains.
3. Même lorsque les clients se disent satisfaits d'une modalité de crédit, comme le taux d'intérêt ou les frais de dossiers, ils expriment clairement que cette satisfaction est relative "**Nou pa gen le chwa**", "**nou oblije aksepte**", "**mwen reziyem**" ("Nous n'avons pas le choix", "nous sommes obligés", "je me résigne")

D'autre part, **une force importante d'IDM a été mise en valeur à plusieurs reprises. Il s'agit de la relation de proximité des agences (directeurs et agents de crédits) avec leurs clients.** Certains clients ont dit se sentir "considéré", non par la relation au crédit, mais par la qualité de la relation humaine.

Les tableaux suivants indiquent les principaux propos collectés dans les *focus groups* selon la méthodologie étudiée.

**Tableau 6 : Méthodologie de groupe classique (avec solidarité financière)**

Les clients de cette méthode sont souvent les clients ayant des commerces de revente très limités, de faibles revenus et une compréhension plus limitée de chaque élément du crédit

Modalités de crédit	Positif	Négatif	Améliorations
Taux d'intérêt	- il est plus faible que dans d'autres institutions	- on paie toujours 3% sur le montant emprunté alors qu'au fur et à mesure on rembourse, ce n'est pas normal - il a augmenté, il était à 2% avant - Sur des petits montants d'emprunt, le frais de dossier est très lourd	il faudrait que l'institution applique un taux qui baisse avec le capital au fur et à mesure des remboursements il devrait revenir à 2%
Frais dossier	- ce n'est pas un trop gros problème, on comprend comment il sert à l'institution		
Montant du crédit		- il n'augmente pas en fonction du sérieux du client (remboursements), il est seulement fixé sur la taille du commerce, donc cela ne permet pas de progresser, on reste dans la même situation - si une personne est sur son 4ème crédit bien remboursé ça n'est pas normal que l'on n'augmente pas le montant plus que ça	il devrait y avoir plus de confiance dans le client qui a de bonnes pratiques de remboursement
Dépôt de garantie	- c'est pratique en cas de problème ou en cas de coup dur, on utilise le dépôt pour rembourser - cela constitue une réserve		on devrait avoir un carnet pour pouvoir déposer l'argent au fur et à mesure (le carnet signifie comme à la banque qu'il y a une rémunération annuelle du dépôt)
Solidarité financière	- ce n'est pas un problème quand le groupe est constitué d'amis - ce n'est pas un problème si on sait que la personne du groupe a un problème réel pour ne pas rembourser	- le groupe ne devrait pas payer pour les retards d'un seul membre	- il vaudrait mieux que chacun touche son propre chèque - chaque personne devrait être responsable pour lui-même - cela serait mieux si on conservait le groupe mais si chacun était responsable de ses affaires
Fréquence /remboursement	- chaque mois comme aujourd'hui c'est bien		

**Tableau 7 : Pour la méthodologie de groupe ASA\* (groupe non solidaire financièrement)**

Modalités de crédit débattues	Positif	Négatif	Améliorations
Taux d'intérêt		<ul style="list-style-type: none"> <li>- le taux est plus que ce qui est dit</li> <li>- on ne devrait pas payer l'intérêt sur le montant initial alors qu'on nous retire les frais de dossier, on paie des intérêts sur une somme qu'on ne touche pas</li> <li>- le taux d'intérêt prend une grosse partie de nos bénéfices, difficile de s'en sortir avec ça</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diminuer le taux</li> <li>- ne pas faire payer le taux sur le frais de dossier retiré à la base</li> </ul>
Frais de dossier		<ul style="list-style-type: none"> <li>- entre le taux d'intérêt et les frais c'est difficile de savoir combien on paie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- devrait être fixe ou baisser</li> </ul>
Montant du crédit		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ne permet pas d'investir assez pour développer le commerce</li> <li>- la personne qui évalue le besoin n'est pas aussi qualifiée que le commerçant qui connaît mieux ses affaires et la façon dont les développer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prêter de plus gros montant</li> <li>- faire plus confiance aux bons clients</li> </ul>
Epargne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- c'est très bien, on choisit nous même le montant</li> <li>- c'est une réserve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- on doit attendre que l'ensemble du groupe ait payé l'épargne préalable avant de recevoir les versements, c'est trop long</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- on aimerait mettre plus</li> <li>- il devrait y avoir un intérêt sur l'épargne</li> <li>- on devrait comme à la banque pouvoir faire des dépôts et retirer l'argent facilement</li> </ul>
Fréquence des réunions		<ul style="list-style-type: none"> <li>- on perd 4 jours par mois au total sur notre activité (2 jours remboursement à la banque, 2 jours réunions)</li> <li>- trop de réunions avant le prêt pour accéder au crédit</li> <li>- quand quelqu'un ne vient pas, on doit renvoyer la réunion ce qui pénalise tout le monde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faire les réunions tous les mois</li> <li>- être plus souple avec les absences et les horaires</li> </ul>
Fréquence de remboursement		<ul style="list-style-type: none"> <li>- cela empêche de "brasser" l'argent avec son commerce</li> <li>- chaque 15 jours ne permet pas d'équilibrer les gains, car les jours ne sont pas tous les mêmes au niveau des ventes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faire les réunions et le remboursement à la banque le même jour</li> <li>- rembourser chaque mois</li> </ul>

**Tableau 8 : Pour la méthodologie individuelle**

<b>Modalités de crédit</b>	<b>Positif</b>	<b>Négatif</b>	<b>Améliorations</b>
Taux d'intérêt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- moins cher que d'autres institutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ce n'est pas normal qu'il ne baisse pas avec le nombre de crédit, sur la durée on paie beaucoup</li> <li>- on rembourse les intérêts avant de faire des bénéfices</li> <li>- lorsque l'on rembourse à l'avance son crédit, on paie toujours le taux d'intérêt sur le montant total alors qu'on nous retire les frais de dossier et qu'on a déjà remboursé des échéances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- devrait baisser pour les bons payeurs pour ceux qui remboursent en avance</li> <li>- période grâce, ou crédit mieux adapté</li> </ul>
Frais de dossier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ne pose pas trop de problèmes</li> <li>- on préfère que l'institution prenne un frais de dossier et qu'elle n'augmente pas l'intérêt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trop haut</li> <li>- pas normal que les frais augmentent proportionnellement au montant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pourrait être prélevé seulement au premier crédit</li> <li>- les frais de dossier devraient rester fixes</li> </ul>
Montant du crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adapté à l'évaluation de l'agent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- montant trop faible</li> <li>- ne permet pas de développer les activités comme souhaité</li> <li>- pas suffisamment de confiance avec les bons payeurs</li> <li>- obligation de prendre un crédit dans d'autres institutions</li> <li>- cause de départ</li> <li>- le montant ne devrait pas baisser lorsque le commerce diminue, au contraire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- augmenter les montants pour les bons payeurs</li> <li>- revoir le barème de crédit</li> <li>- l'évaluation du commerce doit tenir compte de son potentiel et des capacités du client</li> <li>- On devrait augmenter les montants au mérite des remboursements en temps et en heure</li> </ul>



## Méthodologie individuelle (suite)

Modalités de crédit	Positif	Négatif	Améliorations
Dépôt de garantie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- épargne en cas de coup dur</li> <li>- c'est de l'argent qui reste pour le client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- On ne remet pas de preuve (papier) qui indique le dépôt</li> <li>- augmente avec le montant du prêt donc limite la capacité à emprunter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- il faudrait avoir un carnet pour savoir le montant de l'argent déposé chez IDM et avoir des bénéfices sur l'argent déposé</li> </ul>
Fréquence des remboursements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- par mois correspond bien</li> <li>- cela permet de rassembler l'argent sur la période</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- problème de pénalité (on paie une semaine pour un jour de retard)</li> <li>- lorsque l'on paie avant l'heure, il n'y a pas d'avantage alors que lorsque l'on paie en retard, on nous pénalise</li> <li>- si le remboursement tombe un jour férié, samedi ou dimanche lorsque l'agence est fermée, on nous fait payer des pénalités, ce n'est pas normal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- améliorer le système de pénalité</li> </ul>
Personne garante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- si le client décède, au moins il n'y aura pas de dette derrière lui pour sa famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- on ne nous fait pas confiance</li> <li>- la personne garante n'a pas forcément plus de garantie que le client</li> <li>- difficile d'obtenir des personnes sur le long terme, on doit changer à chaque fois</li> <li>- certaines personnes garantes se font payer le service</li> <li>- on prête en fonction des capacités de l'avaliseur même si le client à besoin d'un montant plus important, cela limite donc le montant</li> <li>- cela crée des problèmes sociaux (entre couple, famille etc.)</li> <li>- manque de fiabilité de la personne garante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- après quelques prêts et connaissance de la personne, IDM ne devrait pas demander d'avaliseur</li> <li>- il ne devrait y avoir une personne garante qu'au premier prêt?</li> <li>- plutôt faire une hypothèque</li> <li>- la maison ou le commerce devrait être la seule garantie</li> </ul>

**Tableau 9 : Pour les "gros clients" (ancienneté+ montants importants)**

Bien que pratiquant la même méthodologie individuelle, nous avons pu recueillir des informations supplémentaires chez cette clientèle d'habitues, qui manipulent le crédit depuis longtemps et qui ont une forte connaissance de l'institution. Ces clients sont des mines d'information à la fois sur les forces de la structure (les raisons de leur fidélité) ainsi que sur les raisons qui pourraient les faire quitter l'institution. Ils sont aussi beaucoup plus libres dans leur expression car ne se sentent pas menacés par le contenu des débats comme peuvent l'être des clients récents.

<b>Modalités de crédit débattues</b>	<b>Positif</b>	<b>Négatif</b>	<b>Améliorations</b>
Taux d'intérêt	- moins cher que d'autres institutions	- il ne devrait pas être de 3% pour les anciens clients - les affaires sont tellement difficiles que le taux d'intérêt nuit à l'augmentation des revenus	- les frais de dossier devraient rester fixes
Frais de dossier		- trop haut et ont augmenté - pas normal que les frais augmentent proportionnellement au montant	- augmenter les montants pour les bons payeurs - revoir le barème de crédit - l'évaluation du commerce doit tenir compte de son potentiel et des capacités du client - On devrait augmenter les montants au mérite des remboursements en temps et en heure - devrait prêter à des marchant ambulants car ils rentrent beaucoup d'argent
Montant du crédit	- adapté à l'évaluation de l'agent - pas de problème, c'est le taux d'intérêt qui nous empêche de prendre un plus gros montant	- on me donne moins que ce dont j'ai besoin mon business s'appauvrit - si mon commerce est en déclin, je devrais avoir plus de crédit pour investir - si le plafond 100 000 gourdes, je vais devoir aller prendre un crédit ailleurs ne permet pas d'évaluer, d'acheter les quantités de marchandises qu'il faudrait - pas suffisamment de confiance avec les bons payeurs	

## Suite : pour les "gros clients"

Modalités de crédit	Positif	Négatif	Améliorations
Dépôt de garantie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- épargne en cas de coup dur</li> <li>- c'est de l'argent qui reste pour le client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ce n'est pas bon car c'est de l'argent immobilisé qui ne fait pas d'argent</li> <li>- on ne me donne rien pour cet argent alors que je l'aurais fais fructifier moi-même</li> <li>- cela peut empêcher d'emprunter de plus gros montants quand on n'a pas assez pour le dépôt de garantie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- il faudrait rémunérer l'épargne</li> <li>- il faudrait un carnet</li> </ul>
Fréquence remboursements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- par mois correspond bien</li> <li>- cela permet de rassembler l'argent sur la période</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- problème de pénalité (on paie une semaine pour un jour de retard)</li> <li>- lorsque l'on paie avant l'heure, il n'y a pas d'avantage alors que lorsque l'on paie en retard, on nous pénalise</li> <li>- si le remboursement tombe un jour férié, samedi ou dimanche lorsque l'agence est fermée, on nous fait payer des pénalités, ce n'est pas normal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- améliorer le système de pénalité</li> </ul>
Personne garante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- c'est normal qu'il y ait une garantie pour l'institution (bâton)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pour les personnes qui sont dans l'institution, il devrait y avoir plus de confiance</li> <li>- l'avaliseur peut demander de l'argent en échange de la signature</li> <li>- l'avaliseur a des informations sur la somme empruntée qui lui permettent de profiter du partenaire</li> <li>- ce n'est jamais l'avaliseur qui rembourse, c'est toujours le client</li> <li>- surtout 2 avaliseurs c'est trop difficile</li> <li>- l'avaliseur a un pouvoir sur le partenaire</li> <li>- la personne garante n'a pas forcément plus de garantie que le client</li> <li>- difficile d'obtenir des personnes sur le long terme, on doit changer à chaque fois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ca ne devrait pas être un employé de bureau seulement mais une autre marchande devrait pouvoir avaliser le prêt</li> <li>- les conditions de personnes garantes devraient être plus souples pour les anciens clients</li> <li>- on pourrait prendre les papiers de la maison ou commerce comme garantie si la personne est propriétaire</li> </ul>

## **4.2 Synthèse et analyse des résultats**

*NB : Rappelons nous avons pratiqué des votes à mains levées pour valider les éléments majeurs dans les interventions mais plus dans une logique de confirmation que pour atteindre une pondération précise. Les résultats synthétisés émanent de cela.*

### **4.2.1 Taux d'intérêt**

Bien que souvent perçu comme un des plus faibles du marché dans l'esprit des clients, il ressort que le taux d'intérêt n'est pas satisfaisant pour les raisons suivantes :

- Le prélèvement d'un taux d'intérêt est accepté de manière générale par les clients car ils en comprennent son fondement et ont pour beaucoup pratiqué les "ponya" (usuriers) à des taux bien plus extravagants (25% par jour en moyenne)
- La situation économique ne permet pas aux clients de dégager beaucoup de bénéfices et le taux d'intérêt les entame fortement
- Le taux d'intérêt est "flat" (non-dégressif), il est ressorti à chacune des réunions qu'il n'est pas acceptable de payer un intérêt fixe sur le montant initial lorsque le capital diminue au fur et à mesure des remboursements

### **4.2.2 Frais de dossier**

Les clients ont bien assimilé la justification donnée par l'institution pour le prélèvement de ce frais de dossier, ils l'acceptent de manière générale et ne font pas le lien avec le taux d'intérêt. Certains éléments ressortent tout de même :

- Le taux de 3% sur le montant total du prêt est lourd pour les premiers prêts dont le montant est faible
- Il n'est pas logique que l'on prélève des frais augmentant proportionnellement aux montants. Ces frais deviennent très importants pour de gros prêts alors que les clients sont dans l'institution depuis longtemps et sont censés coûter moins.

### **4.2.3 Montant des prêts**

De manière générale, le montant des prêts est estimé trop faible pour répondre aux besoins des clients.

La logique de progression dans les montants est admise mais il revient souvent que les montants prêtés ne permettent pas de DEVELOPPER un commerce, tout juste de le MAINTENIR.

D'autre part, les clients estiment qu'ils sont les meilleurs juges des capacités de leur commerce et des besoins en financement pour le développer.

La problématique de la confiance revient régulièrement et notamment pour les anciens clients qui ne comprennent pas l'origine des réticences à prêter plus.

Le barème des montants ainsi que les plafonds sont trop faibles pour les gros clients notamment.

#### **4.2.4 Dépôts de garantie**

Le dépôt de garantie ne pose pas de problème pour la majorité des clients, il est au contraire souvent vu comme un élément positif car il constitue une réserve pour le client.

Tous les groupes ont manifesté le besoin d'un "carnet" ce qui signifie la formalisation de ce dépôt en "compte d'épargne" rémunéré.

Pour les gros clients, le dépôt de garantie est parfois perçu comme un frein limitant la capacité d'emprunter de plus gros montants et il est exprimé que cet argent "qui dort" n'est pas intéressant, c'est-à-dire, qu'il devrait générer des profits (rémunération de l'épargne).

#### **4.2.5 Epargne**

L'épargne telle que pratiquée dans la méthodologie ASA\* est perçue positivement mais est considérée comme étant trop limitée. On demande ici aussi à ce qu'elle soit rémunérée et que l'on puisse déposer et retirer facilement, et pas uniquement lors des réunions, ce qui n'est pas le cas au moment des focus.

#### **4.2.6 Personne garante**

La nécessité d'une personne garante pour le crédit individuel pose de nombreux problèmes :

- les critères de personnes garantes sont limités aux employés du milieu formel, cela est perçu comme un non sens pour la clientèle car les revenus de certains emprunteurs dépassent parfois celui de la personne garante ;
- il est très difficile d'obtenir une personne garante et souvent cette dernière détient un pouvoir sur le client pour lui avoir rendu cette faveur ;

- les personnes garantes peuvent donc demander à se faire payer pour cela, ou bien empruntent elles même au client d'IDM des sommes qu'elle ne se sent pas obligée de rembourser ;
- il est fait mention de nombreux cas de vols du fait de la circulation de l'information entre personnes garantes et personnes mal intentionnées ;
- cela gêne beaucoup les clients de devoir livrer toutes les informations sur leurs activités, revenus, etc., à des personnes des fois très peu proches ;
- lorsque la personne garante n'a pas de revenus suffisants pour avaliser le prêt, on peut demander plusieurs garants ce qui rend les choses encore plus compliquées

#### **4.2.7 Solidarité financière**

Dans la méthodologie de groupe, la solidarité financière crée clairement des problèmes sociaux entre membres du même groupe. Elle semble poser des problèmes entre membres de famille et amis et tous manifestent un besoin de plus grande indépendance vis-à-vis du prêt.

#### **4.2.8 Fréquence des remboursements**

Dans toutes les méthodologies où le remboursement se fait chaque mois, la fréquence de remboursement mensuelle semble bien correspondre aux possibilités de la clientèle.

Pour la méthodologie ASA\*, le remboursement chaque quinze jours pose de grosses difficultés. Pour être plus précis, la modalité de cette méthodologie qui implique deux (2) remboursements à la banque et deux (2) réunions par mois, soit quatre (4) journées de commerce entamées suscite des plaintes de la part de la clientèle.

Un problème se pose pour les pénalités de retard demandées aux clients. En effet, le client se voit payer des pénalités de retard lorsque son jour de remboursement tombe le week-end ou les jours fériés. S'il paie le jour suivant, on lui impute des pénalités.



#### 4.2.9 Services non financiers

Il est plus difficile d'obtenir des informations précises lors des entretiens de groupe concernant les services non financiers. Ceci est dû au fait que les "partenaires" (clients) ne sont pas encore habitués à ce type de services.

Cependant, il ressort qu'ils sont intéressés par l'accès à des services non financiers au sein des agences pour eux mais aussi pour leur famille (mari, enfant surtout). Le meilleur moment pour réaliser ces activités est la fin d'après midi, entre **15 et 18h du lundi au samedi** lorsque les "partenaires" peuvent se libérer de leur activité principale, ou lorsque leurs enfants ont fini l'école.

Les services qui ont été proposés spontanément par les "partenaires" sont :

- des sessions **d'alphabétisation**,
- des **cours/formation à des métiers** (couture, maçonnerie, cuisine, cosmétologie, mécanique, etc.,
- des formations à la **gestion, marketing** pour renforcer leurs connaissances en gestion de petit commerce,
- poursuivre les séances de **prévention santé** qui ont déjà lieu,
- des **cours d'informatique** notamment pour les enfants des partenaires.

La mise en place d'un **service d'enregistrement d'état civil** n'a pas été imaginée par les "partenaires", cependant, lorsqu'il a été proposé, il a remporté un franc succès. En effet, de nombreux partenaires n'ont ni carte d'identité (bien que demandée normalement pour accéder au crédit), ni certificat de naissance pour eux ou leurs enfants et cela est un réel problème en Haïti.

#### 4.2.10 Les modalités les moins appréciées de la clientèle

Le **montant du crédit** apparaît en tête des modalités qui posent problème au client (toutes méthodologies confondues). Vient ensuite la garantie, qu'il s'agisse de la **personne garante** en méthodologie individuelle, de la **solidarité financière** pour le groupe ou des **remboursements et réunions chaque quinze (15) jours** pour la méthodologie de groupe sans solidarité financière.

## 5. Recommandations

### 5.1 Priorités et leviers d'action

Nous avons recueilli des éléments d'appréciation, beaucoup sont pertinents et méritent une réelle remise en question des pratiques de la structure, **d'autres sont à tempérer et tout ne peut être modifié brutalement**. Il existe un important travail de concertation et d'étude de la structure financière d'IDM afin de porter les modifications recommandées.

#### 5.1.1 Pour les services financiers

ID Microfinance prévoit, au cours des trois (3) prochaines années, de passer progressivement une partie de son portefeuille à la méthodologie de groupe non solidaire. En effet, cette méthodologie qui est pratiquée par de nombreux organisations partenaires d'Entrepreneurs du Monde comporte le double avantage d'être à la fois plus sociale (elle ne repose pas sur la solidarité financière qui est souvent à l'origine de destruction du lien social) Cela devrait permettre de résoudre les problèmes de garanties rencontrés avec la méthodologie de groupe solidaire (solidarité financière) ainsi que dans le crédit individuel (personne garante).

Or, cette méthodologie de groupe non solidaire, telle que pratiquée aujourd'hui, suscite de nombreuses critiques. Pour définir un plan d'action, il convient donc de porter des modifications nécessaires à cette méthodologie, afin d'en faire un modèle répliquable à l'ensemble de l'institution. D'autres part, certaines modalités plus générales (taux d'intérêt, frais de dossier, etc.) sont elles aussi à améliorer si l'on souhaite encourager la fidélité des partenaires d'IDM.

#### **Evolution du portefeuille vers la méthodologie de groupe sans solidarité financière**

Entrepreneurs du Monde a récemment suggéré à ID Microfinance d'évoluer vers une méthodologie de groupes sans caution solidaire (inspirée de la méthodologie ASA). Cette méthode à l'avantage d'avoir une productivité supérieure aux groupes solidaires et mais elle permet d'octroyer des crédits en fonction des besoins individuels de chacun, sur des durées différentes. Ainsi, la dynamique de groupe est conservée, et les emprunteurs bénéficient de crédits adaptés à leurs besoins individuels.



Cette méthodologie fait appel à une solidarité fonctionnelle où chaque membre veille à ce que l'autre respecte ses engagements et responsabilités. Cette prise en charge commune des responsabilités développe le sens du bien commun, la recherche d'une cohérence de groupe. Les réunions de groupes permettent aussi de faire des sensibilisations sur différents sujets, d'ordre économique ou social, et de créer une dynamique de groupe d'autant plus solide qu'elle ne repose pas sur des liens financiers entre les membres.

ID Microfinance prévoit de passer courant 2010, 50% de son portefeuille à cette méthodologie, et les 2/3 en 2011, car une partie du portefeuille demeurera toujours en méthodologie individuelle pour les crédits de montants importants.

Dans ce cas, il est recommandé les aménagements suivants :

a. **Remboursement et réunion mensuels** et non bimensuels. Cela ne devrait pas nuire à la méthodologie si l'animateur de crédit poursuit son travail de terrain auprès des familles et le renforcement du comité de direction du groupe. Cette plus grande disponibilité de l'agent de crédit lui permettra justement d'être plus présent dans le suivi et la formation.

b. **Epargne rémunérée systématisée, avec dépôts et collecte en temps voulu, en agence**, en dehors des réunions mensuelles : bien que prévu en théorie, ces éléments ne sont pas encore mis en place. Ceci pour des raisons de sécurité (conserver des montants d'argent en agence dans des zones où la sécurité est limitée) et de non configuration du système d'information gestion. Cependant, la procédure a été mise à jour au cours de cette étude.

IDM, dans la mise en place de sa nouvelle méthodologie de groupes non solidaires, collecte progressivement l'épargne de ses partenaires. Une épargne préalable d'un minimum de 200 gourdes (3,3 euros) est collectée sur quatre semaines avant d'accorder un crédit afin d'attester du sérieux et de la motivation du partenaire. Ensuite, le dépôt d'épargne est volontaire et se poursuit durant la durée du crédit.

Si l'on considère ces aménagements sur la fréquence des réunions ainsi que la disponibilité et la rémunération du compte d'épargne, les autres caractéristiques de cette méthode doivent normalement permettre de résoudre les problèmes de garanties (personne garante et solidarité financière) exprimés par les partenaires. Cependant, il reste l'insatisfaction face aux montants des crédits octroyés ainsi que sur les taux et frais pratiqués par l'institution.

## Aménagement des modalités générales

- *Taux d'intérêt et frais de dossiers devraient idéalement être dégressif, ou diminuer*

En effet, si l'on prend le prêt moyen de l'institution (9 000 gourdes soit 150 euros) sur la durée moyenne (6 mois), aujourd'hui **le client emprunte réellement 8 730** gourdes car il y a un prélèvement à la base de 3% de frais de dossier. Il paie **1 620 gourdes d'intérêt**. Or, si l'on applique un taux d'intérêt dégressif de 3% à 9 000 gourdes, on obtient des intérêts à rembourser sur la période de **945 gourdes**.

Si l'on additionne taux d'intérêt 3% "flat" et 3% de frais de dossier (conditions réelles de crédit), le client paie actuellement **1 890 gourdes pour un crédit de 9 000 gourdes soit un taux de 21% sur 6 mois**. Ceci sans compter les déplacements effectués par le client pour aller rembourser à la banque ainsi que les rencontres à l'agence.

**Le taux pratiqué par IDM est tout à fait dans la moyenne du secteur** et la majorité des clients ne le considèrent pas très haut sur le papier. Mais permet-il aux partenaires d'accroître progressivement leurs revenus une fois celui-ci remboursé ?

En tout état de cause, réduire le taux d'intérêt et les frais de dossiers représente un manque à gagner important pour l'institution et il semble particulièrement délicat de les diminuer alors même que la viabilité n'est pas encore atteinte.

Il sera nécessaire de pratiquer des simulations de baisse de ces taux et des conséquences potentielles sur la viabilité de la structure.

Il faudra bien entendu prendre en compte les éléments qui impacteront positivement la viabilité:

- l'augmentation du montant moyen octroyé due à la fidélisation de la clientèle et le renouvellement des prêts,
- l'augmentation du volume de "partenaires" du fait des atouts de la nouvelle méthodologie et de l'exclusivité d'IDM sur celle-ci,
- de la réduction de coûts que peut représenter cette méthode.

Si l'on souhaite mettre en place de telles modifications, cela devra faire l'objet de calculs prévisionnels plus poussés et l'évolution des dépenses de la structure devra elle aussi être prise en compte. C'est un travail qui sera fait avec l'équipe de direction les mois suivant l'étude.

➤ *Le barème des montants devrait faire l'objet d'une réévaluation*

Les critiques sur cette modalité sont particulièrement délicates à analyser. D'une part, **les barèmes de montant définis par une institution intègrent la mission que celle-ci s'est fixée**, la cible de population qu'elle souhaite atteindre. Ainsi, une institution de microfinance qui choisit de proposer de faibles montants de crédit dans des zones réputées difficiles, décide sciemment d'avoir une portée sur les plus pauvres, même lorsque cela peut retarder sa viabilité.

D'autre part, il s'agit d'un phénomène commun en microfinance, la clientèle demande des montants supérieurs à ceux octroyés. Alors que si l'on part de la capacité de remboursement, on se rend souvent compte que cette demande ne serait pas forcément positive pour le client car elle pourrait conduire à l'endettement de ces derniers.

Or, il existe justement d'une règle fondamentale et systématique chez IDM, qui consiste à adapter la durée et le montant du crédit à la capacité de remboursement mensuelle énoncée par le partenaire (à l'appui de l'évaluation de son activité par un agent de crédit).

IDM affiche un des meilleurs PAR 30 du secteur depuis des années malgré une radiation annuelle (passage en perte) et un taux de passage en perte de 2,8%, et il est très probable que cela soit justement dû à la qualité de l'évaluation des dossiers des "partenaires".

Remettre en cause cette méthodologie opérationnelle et modifier les montants de manière significative pourrait avoir un effet négatif sur les résultats de l'institution sans pour autant donner la garantie que l'impact sur les familles augmente.

L'équipe de direction et notamment le directeur des opérations ont décelé la possibilité d'augmenter le plafond du premier crédit individuel de 15 000 gourdes. En effet, ce montant d'entrée décourage certaines personnes ayant déjà une activité avancée et qui souhaiteraient intégrer IDM pour les avantages qu'elle propose. Il est regrettable d'éconduire cette clientèle source de revenus pour l'institution.

Il en est de même pour le plafond maximum des prêts octroyés par IDM. Il se peut qu'il faille l'augmenter afin de conserver une clientèle d'anciens et de fidèles clients.

Il conviendrait cependant d'analyser le pourcentage de clients qui atteignent ces plafonds afin de déterminer si oui ou non, les montants proposés par l'institution sont trop faibles.

Il existe une limite à cela qu'il faudra prendre en compte. Il est possible que les plafonds ne soient pas atteints par méfiance des agents de crédit qui sous-estiment les montants octroyés par peur du risque ou du fait que l'institution ne dispose pas d'un fonds de crédit très important.

- *Les critères de choix et les conditions de personnes garantes doivent évoluer pour les "partenaires" ayant un prêt individuel (montants importants)*

Le type de garantie demandé actuellement aux clients recevant des prêts individuels pose de nombreux problèmes et il convient de mettre en place une réflexion au sein de l'institution afin de déterminer les modifications qui peuvent être apportées. Une garantie est nécessaire, même lorsqu'elle est essentiellement morale surtout lorsque les montants sont élevés.

Il est difficile de prendre en considération les documents de propriété du logement ou du commerce, dans la mesure où ceux-ci doivent être notariés pour avoir une valeur légale. Or cela est relativement coûteux si l'on considère les montants impliqués.

### **5.1.2 Pour les services non financiers**

Dans méthodologie de groupe non solidaire qu'IDM entend appliquer à une grande partie de son portefeuille, la solidarité du groupe repose à la fois sur la proximité physique des partenaires mais aussi sur la capacité qu'aura l'institution à animer les groupes, à les renforcer afin qu'ils deviennent de plus en plus autonomes.

Suite aux focus concernant les besoins en services non financiers, il semblerait pertinent de développer un **tronc commun** constitué de plusieurs modules généraux **pour le contenu des réunions mensuelles**. Ces modules pourraient être les suivants :

- **gestion de micro-entreprise et marketing** (gestion du crédit, de l'épargne, calcul des coûts, stratégie de diversification, les techniques de vente, etc.)
- **Prévention santé** (grossesse, maladies reproductives, maladies dues aux moustiques, conseils protection enfant, nutrition, etc.)
- **Les droits humains/ questions de genre** (violence faites aux femmes, aux enfants, lois, etc.)

D'autre part, d'autres **formations à la carte** seront disponibles au sein des agences afin de faire de celles-ci des lieux de vie.

Ainsi un programme sur 12 mois (environ deux cycles de crédit) sera mis en place pour **l'alphabétisation** où les partenaires s'inscriront individuellement jusqu'à former un groupe d'une quinzaine de personnes qui sera suivi par un formateur pendant toute la durée de l'apprentissage à une heure précise, chaque semaine.

Dans le futur, pourront aussi être développées des **formations métiers** pour les partenaires et leurs familles afin d'encourager la création de nouvelles activités génératrices de revenus. Ces formations, pourront

déboucher sur l'obtention d'un "crédit coup de pouce" (petit crédit de démarrage d'activité).

Dans le futur, une fois ces services de bases rodés, et si l'espace en agence le permet, il serait intéressant de développer des formations en informatique ouvertes aux partenaires et à leurs enfants.

De manière générale, **un système de parrainage** entre les membres "solides" du groupe et les membres plus fragiles du groupe pourrait être proposé afin de renforcer la solidarité au sein des groupes et de proposer un appui aux jeunes ou nouveaux micro-entrepreneurs par les plus expérimentés.

Enfin, il serait tout à fait pertinent de mettre en place **un système d'appui à l'obtention de document d'état civil**. On peut imaginer un système où chaque agence dispose d'une permanence d'information et d'accompagnement aux procédures d'obtention de papier (avec formulaires et pièces à fournir). Un facilitateur aura pour rôle d'accomplir les démarches pour les partenaires au sein des institutions chaque semaine, avec les demandes collectées pour l'ensemble des agences.

## **5.2 Synthèse des recommandations de l'offre de produits IDM**

Avant même de développer de nouveaux produits, il convient d'adapter au mieux nos services déjà existants. En effet, certaines modalités de crédit sont propres à la méthodologie (garanties, fréquence de remboursement, durée du prêt, épargne) alors que d'autres (taux d'intérêt, frais de dossiers) varient en fonction du niveau du prêt, notamment des montants et de l'ancienneté du partenaire.

Les conclusions de cette étude de satisfaction nous permettent de proposer une offre de produits (financiers et non financiers) qui aurait un réel impact sur la qualité de nos services, la satisfaction de notre clientèle, et ainsi sur notre capacité à la fidéliser.

Tous les taux et montants demandent encore réflexions et calculs. Il ne s'agit ici de proposition "d'idéal" et non pas forcément de ce qui est réalisable financièrement. Ces propositions peuvent en revanche permettre de partir d'une base pour des simulations.

Cela s'agencant de la manière suivante :

**Tableau 11 : Offre de produits recommandée**

<i>Méthodologie utilisée</i>	<i>Produits disponibles au sein de cette méthodologie</i>
<p align="center"><b><u>GROUPE SANS SOLIDARITE FINANCIERE (type ASA)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prêt accordé à chaque individu constituant un groupe de minimum 10 personnes (montant et durée variant en fonction de la personne, non du groupe)</li> <li>- remboursement mensuel à la banque + réunion mensuelle dans la zone d'habitation du groupe ou en agence</li> <li>- pas de personne garante, pas de solidarité financière : solidarité basée sur l'animation du groupe ainsi que son autogestion</li> <li>- pas de dépôt de garantie, épargne constituée progressivement préalablement à l'octroi, puis sur toute la durée du crédit (avant et pendant le prêt) rémunérée à 4% l'an</li> </ul>	<p align="center"><b><u>Crédit coup de pouce "Ti Kredi" de 1 000 à 2 500 gourdes (de 16 à 40 euros)</u></b></p> <p><u>Objectifs</u> : produit à la fois social (faible montant) et marketing (produit d'appel pour de nouveaux clients)</p> <p><u>Cible</u> : partenaires les plus pauvres, ou nouveau partenaires. Personnes démarrant ou recommençant une activité</p> <p><u>Conditions</u> : pas de frais de dossier, 2,5% intérêt</p> <p><u>Formation d'appui</u> : modules de groupes (gestion, santé etc.) + suivi avec un 'parrain' membre du groupe</p> <p align="center"><b><u>Crédit 'Evolution' de 2 500 à 30 000 gourdes<sup>2</sup> (de 40 à 500 euros)</u></b></p> <p><u>Objectifs</u> : insérer le "partenaire" dans une dynamique économique et sociale, renforcer son capital social<sup>3</sup></p> <p><u>Cible</u> : "partenaires" ayant déjà une certaine capacité d'emprunt, progressant dans l'institution</p> <p><u>Conditions</u> : frais de dossier 2%, intérêt 2,5%<sup>4</sup></p> <p><u>Formations d'appui</u> : modules de groupes (gestion, santé, etc.) + modules à la carte (alphabétisation, métiers, etc.) + référencement état civil</p>
<p align="center"><b><u>INDIVIDUELLE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personne garante ou garantie physique</li> <li>- dépôt de garantie rémunéré (4% l'an)</li> <li>- remboursements mensuels</li> </ul>	<p align="center"><b><u>Crédit "Star" De 30 000 à 100 000 gourdes (de 500 à 1700 euros)</u></b></p> <p><u>Objectif</u> : conserver et satisfaire une clientèle génératrice de revenus</p> <p><u>Cible</u> : anciens clients, ayant déjà passés au moins 2 cycles de crédit dans l'institution</p> <p><u>Conditions</u> : frais de dossier dégressif par tranche (par exemple 2% de 30 000 à 50 000 gourdes ; 1,5% de 50 000 à 80 000 et 1% de 80 000 à 100 000 gourdes) et taux d'intérêt de 2,5%</p> <p><u>Formations d'appui</u> : tout à la carte avec des propositions d'inscription à des modules spécialisés (gestion, santé, alpha, etc.)</p>

<sup>2</sup> Ce montant demande réflexion au sein de l'institution car le palier de transition entre méthodologie de groupe non solidaire et méthodologie individuelle doit se faire en fonction de la gestion du risque. On estime qu'il doit être dans une fourchette de 25 000 gourdes à 50 000 gourdes (416 à 830 euros).

<sup>3</sup> Le 'capital social' désigne selon l'outil mis en place par le collectif CERISE, les liens et capacités qui offrent des potentialités aux clients à travers la formation de groupes, l'action collective, la coopération pour atteindre des objectifs communs, les liens avec d'autres programmes, faciliter l'accès aux services non accessibles auparavant.

<sup>4</sup> Les taux sont ici indicatifs et demandent des analyses financières plus compétes pour être validés

### **5.3 Vers la mise en place d'une politique de service à la clientèle**

Lorsque l'on interroge la clientèle d'ID Microfinance, il apparaît clairement que "se sentir considéré" est un élément déterminant dans le choix d'une institution. Ce sentiment passe tout autant par la constatation que les services proposés par l'institution sont en adéquation avec ses propres besoins que par le sentiment d'être la première préoccupation de la structure. Si les relations humaines entre les équipes de terrain et les clients sont souvent valorisées par les clients et représentent un avantage comparatif pour IDM, il convient de capitaliser sur celui-ci et d'en faire une force à tous les niveaux.

#### **5.3.1 Proposer une offre de services financiers adaptée à la clientèle cible de l'institution**

Il convient à la fois de **renforcer les produits financiers existants** dans un premier temps (méthodologies employées et modalités du crédit) et de **développer une offre de produits financiers variés et correspondant aux réalités des clients** (épargne, produits à la production, etc.) dans le futur.

Le développement de nouveaux produits devra nécessairement impliquer la réalisation d'étude auprès de la clientèle, l'analyse des produits proposés par les concurrents ainsi que des phases pilotes.

Enfin il convient de définir précisément **les systèmes de "livraison"** des ces produits. Ceux-ci doivent en effet être efficaces, sensibles et fiables. Cela signifie observer les sources de stress des clients ou du personnel dans l'organisation des services. Par exemple, si aujourd'hui, un crédit chez IDM implique de se rendre à la banque 6 fois en moyenne et 8 fois en agence, il est primordial que le temps d'attente en agence soit réduit au minimum. Or aujourd'hui, on peut laisser patienter un client pendant plus de 30 minutes (qu'il s'agisse du contrôle de son remboursement, de son inscription ou de son renouvellement) alors qu'il perd déjà en moyenne 1 heure à la banque (transports inclus).

Obtenir de la banque une priorité pour les clients IDM n'a pas pu être négocié avec la Sogebank, donc la seule amélioration possible est à réaliser en agence.

Il est certain qu'une meilleure organisation au sein des agences ainsi qu'une meilleure communication avec les clients permettrait un meilleur service.



### 5.3.2 Développer un sentiment d'appartenance chez les clients

Certaines mesures sont relativement faciles à mettre en place et d'autres demandent plus de temps, de moyens ou d'organisation. Nous proposons de les présenter par ordre de priorités chronologiques (petites victoires puis travaux de fonds)

#### - Valorisation des bons clients

Il n'existe pas présentement de procédure formelle de valorisation des "bons clients". Cependant, les directeurs d'agences ayant ressenti le besoin de conserver leurs bons clients sur leur portefeuille pratiquent en accord avec la direction certaines valorisations des "VIP" (dons de cartes téléphones, petits cadeaux, etc.).

Il conviendrait d'établir **une uniformisation des ces "encouragements"** afin de s'assurer qu'ils sont égalitaires et légitimes.

#### - Charte qualité des services

IDM pourrait mettre en place une réflexion avec ses équipes sur les principes à respecter dans le traitement des relations avec la clientèle, qu'il s'agisse de règles partagées par l'ensemble de l'institution concernant les relations avec la clientèle en agence, ou même sur le terrain. Ce travail participatif pourrait donner lieu à **une charte de services incluant des notions de d'accueil, d'attente, de devoir d'information, de confidentialité**, etc. qui serait affichée dans toutes les agences ainsi qu'au bureau central.

#### - Mise en place de services non financiers pour les bénéficiaires et leurs familles

Le développement des services non financiers tels que les cours à la carte ainsi que la régularité des sessions de prévention santé ou de formation business doivent permettre de créer une vie d'agence inexistante aujourd'hui.

L'idée est de **faire des agences des pôles d'accompagnement social plus des lieux d'octrois et de remboursements**, il s'agit de les rendre attractifs et de créer le désir de s'y rendre chez les clients. Cela aura d'autant plus d'impact sur la fidélité du client si ces lieux permettent à d'autres membres de leur famille d'accéder à de la formation (l'éducation et la santé sont ressentis comme les principaux besoins chez les clients).

## **- Développement d'une marque et communication sociale**

Développer son image, sa "marque" n'est pas quelque chose qui semble évident pour une institution qui n'a pas encore atteint la viabilité et dont les priorités concernent des aspects plus profonds tels que le contrôle des coûts et le développement de son portefeuille. Pourtant, une bonne politique clientèle ainsi qu'une "marque" forte favorisera à coup sûr la perception des clients en terme de qualité.

On pourrait imaginer, comme le font les institutions concurrentes, développer des signes de reconnaissances pour nos agences (charte couleur) et promouvoir la différence d'IDM à travers un slogan. ACME (première IMF haïtienne en termes de taille du portefeuille) annonce elle être "*pi bon patnè nan zaffè biznis*" (meilleur partenaire dans les affaires), FONKOZE (Fondasyon Kole Zepol), elle, valorise sa répartition géographique et sa couverture dans le milieu rural, FHAF (Fonds Haïtien Aide à la Femme), sa cible féminine et sa couverture...

IDM aurait clairement intérêt à promouvoir sa portée sur les plus vulnérables dans les quartiers les plus difficiles et la qualité de ses services intégrés proposant un programme complet (crédit + formation) favorisant l'essor social de ses partenaires.

## **- Mettre en place une "culture client" au sein de l'institution**

### a) Connaître sa clientèle

Aujourd'hui, il n'existe pas vraiment de traitement de données de la clientèle ayant pour visée la prise de décision. Les données liées au crédit (nom, adresse, montant, calendrier de remboursement, etc.) sont saisies et traitées par le logiciel LOAN PERFORMER et un outil de mesure de la pauvreté (PAT) existe afin de suivre l'évolution des clients et de garantir à posteriori que l'organisation atteint bien sa cible.

Cependant, les données concernant le sexe ou le niveau d'alphabétisation ou des données croisées par rang de crédit ou par sexe ne sont pas traitées.

La structure pense connaître ses clients par sa proximité avec le terrain, ce qui est bien souvent le cas, mais la démarche consistant à utiliser les informations sur la clientèle comme outils à la prise de décision n'existe pas de manière formelle.

Cela produit souvent l'effet de prioriser certains éléments (viabilité ou confort de l'équipe salariale par exemple) plutôt que la satisfaction ou l'impact sur le client.

Il conviendrait donc d'utiliser un nouveau champ dans Loan Performer afin de tirer des rapports d'analyse sans devoir extraire ces données sur Excel. Ou bien, l'institution pourra modifier son outil de mesure de la pauvreté (web pat) pour y insérer de nouveaux critères recueillis lors de la catégorisation sociale.

D'autre part, l'institution ne collecte pas d'informations sur le départ de ses clients. Difficile dans ce cas de connaître les raisons des départs, de les analyser et d'apporter des corrections sur les éventuelles causes inhérentes à l'institution.

Il existe plusieurs méthodes qu'IDM pourrait adopter. Une "fiche de fin de prêt" pourrait être remplie à chaque fin de crédit par l'agent de crédit et son client afin de savoir si le client :

- renouvelle son prêt (si oui pourquoi ?)
- ne renouvelle pas son prêt (si non, pourquoi ?) :  
l'institution n'accorde pas le renouvellement ; le client ne souhaite pas renouveler ? pourquoi ?)

Ces données devront être systématiquement traitées afin d'obtenir des statistiques.

Il est tout aussi possible de réaliser des enquêtes post crédit chez les clients ayant quitté le programme. Réalisées sur une tranche proportionnelle de la population cliente de l'institution, ces enquêtes seront source d'informations souvent très pertinentes pour l'institution.

Idéalement, l'institution devrait mettre en place un processus bien plus complet nommé "boucle du feed-back" qui commence avec la collecte de données et se poursuit avec l'exploitation de ces données pour la prise de décision et la mise en œuvre de mesures.

Il s'agit d'un modèle dynamique, qui décrit les actions nécessaires pour répondre efficacement à l'information provenant de la clientèle. De par sa structure, il permet aux IMF qui en suivent scrupuleusement les différentes phases de prendre en compte tous les aspects importants dans leurs décisions et leurs actions, et d'exploiter de façon efficace les données collectées auprès des clients.

Celui-ci comporte les étapes suivantes :

- la collecte d'information
- consolidation de l'information
- analyse
- présentation de l'information
- prise de décision
- délégation
- communication
- mise en œuvre

## b) Renforcer les équipes

Un de nos objectifs était la participation et la prise de conscience des équipes.

Lors d'un travail de restitution/présentation des résultats qui a eu lieu le 31 Aout 2009, nous avons pu comparer le contenu des enveloppes remplies avant la réalisation de ce travail avec les résultats obtenus de la clientèle.

Le résultat fut intéressant car il démontre de manière générale une bonne proximité de l'équipe de direction avec les échos du terrain. En effet, par ordre de grandeur, le montant trop faible, le taux d'intérêt "flat" sont apparus comme les modalités les plus négatives alors que la capacité à toucher les plus pauvres est apparue comme un point positif en majorité.

Pour les services non financiers, la majorité des membres de l'équipe de direction a favorisé les séances de prévention santé ainsi que les cours d'alphabétisation.

Cette démarche participative est à poursuivre et la formation/ consultation des équipes aura un rôle essentiel dans la qualité des services mis à disposition de la clientèle.

Un séminaire devrait être organisé afin d'analyser ces recommandations à l'aide de données chiffrées et de réaliser des ateliers pratiques en équipe pluri-disciplinaires (réunissant les différentes professions de l'institution) pour parvenir à une politique de service à la clientèle concertée.