

## Introduction à l'épargne volontaire





## **Auteurs et remerciements**

*Auteur : Saiful Islam  
Coauteurs: Yasmina McCarty et Louise Herring*

*L'équipe ci-dessous a largement contribué à la réalisation du Guide d'utilisation :*

### **Contenu :**

*Mariama Ashcroft  
Hans Dellien  
David Kachoui  
Harsha Thadhani  
Ursule Yekpe*

### **Éditeurs :**

*Robin Francis  
Kristin Helmore*

### **Conception et mise en page :**

*Donald Creedon et Miranda Levy*

### **Photo de couverture :**

*Diane Bondareff*

*Clients de l'AFMI, Éthiopie, membre du Réseau Africain de Microfinance (AFMIN)*

*Copyright © 2006 Women's World Banking  
Tous droits réservés*

*Aucune partie de ce rapport ne peut être photocopiée, traduite ou réduite à un support électronique ou à une forme lisible par une machine sans le consentement écrit préalable de la Women's World Banking.*

# Table des matières

<b>Sommaire du Guide d'introduction de l'épargne volontaire</b>	<b>1</b>
Le Guide d'utilisation	1
Objectifs	1
Public cible	2
Informations complémentaires	3
<b>Pré-planning</b>	<b>5</b>
Définition de l'épargne volontaire	5
Principales différences entre l'épargne volontaire et l'épargne obligatoire	6
Principaux avantages de la mobilisation de l'épargne volontaire	7
Votre institution doit-elle mobiliser l'épargne ?	8
Conditions préalables à l'introduction de l'épargne	8
Introduction à l'épargne volontaire	11
Combien de temps prend l'ensemble du processus ?	13
L'investissement en mobilisation de l'épargne volontaire est-il justifié ?	14
<b>Phase I : Planification</b>	<b>17</b>
Sommaire de la Phase 1	17
Besoins en ressources et calendrier	17
Analyse de l'environnement macroéconomique	18
Estimation de la taille du marché	19
Comprendre vos clients	20
Évaluation de l'environnement concurrentiel	21
Évaluation de l'état de préparation de votre institution	22
Vue d'ensemble de l'état de préparation de l'institution	25
Évaluation des opportunités	25
Préparation de l'équipe de produits d'épargne	26
Préparation du Budget	30
<b>Phase 2A : Conception du produit et du processus</b>	<b>33</b>
Sommaire de la phase	33
Besoins en ressources et calendrier	34
Réalisation d'une étude de marché	35
Segmentation de vos clients	40
Évaluation de la demande	45
Décider quels produits offrir	47
Préparation de la documentation sur les produits et sur les processus	51
Développement des systèmes et ajustement des processus pour lancer le test pilote	53
Concevoir une stratégie de marketing	58

Concevoir la mise en œuvre de votre test pilote	61
Formation du personnel pilote	63
<b>Phase 2B : Test pilote</b>	<b>71</b>
Sommaire de la phase	71
Besoins en ressources et calendrier	71
Préparation du test pilote	73
Planning des phases de votre test pilote	74
Lancement du test pilote	74
Résolution des problèmes surgissant au cours du test pilote	79
Phase de deuxième test pilote	80
Identification des principales leçons de votre test pilote	80
<b>Phase 3 : Mise en place et lancement</b>	<b>83</b>
Sommaire de la phase	83
Besoins en ressources et calendrier	84
Créer un planning de lancement et de mise en place	84
<b>Phase 4 : Suivi et évaluation</b>	<b>93</b>
Sommaire de la phase	93
Ressources nécessaires	93
Mesure du succès par rapport aux objectifs	94
Suivi des progrès par rapport à votre plan d'action	94
Analyse de l'impact interne	94
Analyse de l'impact externe	95
Identification des changements nécessaires	95
<b>Conclusion</b>	<b>97</b>
Points importants et leçons	97
Exemples pratiques	97
Considérations finales	100
<b>Annexes</b>	<b>101</b>
Annexe 1 : Outil d'évaluation des produits d'épargne	101
Annexe 2 : Modèle de plan d'action	104
Annexe 3 : Analyse de la compétition	106
Annexe 4 : Activités spécifiques des membres de l'équipe	107
Annexe 5 : Planning du processus de tarification du produit	108
Annexe 6 : Structure matricielle de développement du produit	109
Annexe 7 : Jalonnement des produits	110
Annexe 8 : Analyse de la viabilité des produits d'épargne sur base des coûts d'opportunité—Exemple de l'Ouganda	111
<b>Extrait de la bibliographie</b>	<b>113</b>
Lectures complémentaires	113

# Liste des figures

Figure 1:	Vue d'ensemble du processus d'introduction de l'épargne	12
Figure 2:	Moyenne de temps nécessaire à l'introduction de l'épargne	13
Figure 3:	Étapes du développement et des performances du programme de mobilisation de l'épargne Unit Desa de BRI (en millions de dollars US)	15
Figure 4:	Développement du produit et conception du processus	34
Figure 5:	Les cinq forces concurrentielles qui déterminent la concurrence d'un secteur	38
Figure 6:	Services d'épargne et attentes des clients	39
Figure 7:	Principal mécanisme d'épargne par segment du marché	43
Figure 8:	Structure de développement d'un produit d'épargne	48
Figure 9:	Caractéristiques des principaux types de produits d'épargne disponibles pour votre institution	50
Figure 10:	Organigramme pour l'ouverture d'un compte d'épargne sur livret	55
Figure 11:	Utilisation de la technologie pour améliorer les canaux de distribution	58
Figure 12:	Planning du test pilote	72
Figure 13:	Suivi, évaluation et correction de votre test pilote	73
Figure 14:	Structure des dépôts : épargne remboursable à la demande par rapport aux dépôts à terme	77
Figure 15:	Évaluation du test pilote	79
Figure 16:	Assurer la pénétration du marché - Lancement et mise en œuvre	83
Figure 17:	Comment l'ADEMI (République dominicaine) a remis sur pied son programme d'épargne	99

# Liste des tableaux

Tableau 1:	Conditions préalables à l'introduction de l'épargne	8
Tableau 2:	Indicateurs d'évaluation de la situation macroéconomique	19
Tableau 3:	Informations de base à rassembler sur vos concurrents sur le marché de l'épargne	21
Tableau 4:	Indicateurs de performances financières des IMF	23
Tableau 5:	Caractéristiques fondamentales de l'équipe	27
Tableau 6:	Résultats des groupes de discussion : besoins en épargne	42
Tableau 7:	Segmentation et taille du marché	46
Tableau 8:	Segmentation et taille du marché	47
Tableau 9:	Contenu requis pour les documents de description du PRODUIT prototype	52
Tableau 10:	Contenu requis pour les documents de description du PROCESSUS prototype	53
Tableau 11:	Principales caractéristiques et capacités requises pour votre SIG afin de soutenir l'épargne	57
Tableau 12:	Création d'un message de marketing pour votre produit d'épargne	59
Tableau 13:	Définition des résultats escomptés	62
Tableau 14:	Calendrier de contrôle de la phase pilote	76
Tableau 15:	Domaines à considérer pour l'évaluation du test pilote	78
Tableau 16:	Planning matriciel de communication	87
Tableau 17:	Comment Bank Rakyat Indonesia a répondu aux besoins des épargnants ruraux potentiels - les changements générateurs de succès	98



# Explication des symboles

Dans le présent document, WWB a utilisé les symboles suivants pour mettre en évidence la partie pertinente du processus de mobilisation de l'épargne :

SYMBOL	NAME	DESCRIPTION
	Document	Ce symbole indique que votre institution devra créer un document à ce stade. Ce pourrait être un rapport, un manuel, ou la documentation concernant une réunion de travail.
	Aide externe recommandée	Ce symbole suggère que votre institution pourrait avoir besoin d'une aide externe à ce stade. Par exemple, travailler avec WWB ou avec un conseiller externe.
	Réunion de travail/ réunion	Ce symbole recommande que votre institution organise une réunion de travail à ce stade.
	Session de formation	Ce symbole recommande que votre institution organise une session de formation à ce stade.
	Outils	Ce symbole met en évidence les outils que votre institution doit utiliser à un moment particulier; ou à un stade particulier du processus d'introduction du produit.
	Avertissement/ idée	Ce symbole met en évidence un point spécifique pour votre institution comme un domaine important sur lequel se concentrer ou un concept à appliquer pour la mobilisation de l'épargne.
	Leçons/conseils	Le texte de ces encadrés a pour but de fournir des informations utiles qui vous permettront de franchir les étapes ou les phases essentiellement basées sur l'expérience de clients antérieurs.
	Check list	Ce symbole désigne la check list à vérifier avant de passer à la phase suivante du processus de mobilisation.



# Sommaire du Guide d'introduction de l'épargne volontaire

## Le Guide d'utilisation

Women's World Banking (WWB) vous présente son guide de l'épargne. WWB se félicite de vous voir utiliser ce guide. Il est le résultat de quatre ans d'expérience pratique de WWB en matière d'introduction de l'épargne dans différentes institutions et vous guidera pas à pas à travers le processus de mise en œuvre d'un programme d'épargne dans votre institution. Lorsque vous aurez utilisé ce guide, vous comprendrez pleinement comment offrir les meilleurs produits d'épargne à vos clients.

## Objectifs

Le présent document a pour objectif de fournir aux institutions de microfinance (IMF) comme la vôtre une description détaillée, du début à la fin, du processus d'introduction de l'épargne dans votre portefeuille de produits et de services, depuis le stade initial de planification jusqu'au processus final de contrôle et d'évaluation.

*La mobilisation de l'épargne volontaire est un processus complexe qui nécessite une compréhension approfondie du marché auquel s'adresse votre institution, un portefeuille de produits élaboré, un soutien de gestion efficace et enthousiaste, et une organisation compétente et dynamique.*

L'objectif est de créer un guide à l'intention des IMF, facile à comprendre et orienté vers les besoins des utilisateurs et vers les résultats. Le guide apporte un soutien aux IMF désireuses d'introduire l'épargne en servant de référence qui leur permettra de suivre le processus et de découvrir les meilleures pratiques ainsi que de nombreux exemples. Cependant, le guide ne fournit pas toutes les réponses. La mobilisation de l'épargne volontaire est un processus complexe qui nécessite une compréhension approfondie du marché auquel s'adresse votre institution, un portefeuille de produits élaboré, un soutien de gestion efficace et enthousiaste, et une organisation compétente et dynamique.

Votre IMF ne doit pas utiliser uniquement ce guide. Nous sommes conscients du fait que la quantité d'apports externes nécessaires peut varier d'une IMF à l'autre, et nous

avons ajouté tout au long du présent document des suggestions concernant la manière de solliciter le soutien d'agences externes.

## Public cible

Le public cible de ce guide comprend les membres de la direction et le Conseil d'administration de votre institution, et particulièrement le directeur de projet/spécialiste de produit désigné pour la mobilisation de l'épargne. L'équipe désignée pour la mise en œuvre de l'épargne peut également utiliser ce guide avec l'aide du Manager.

## Contenu du guide

Au cours des années, WWB a développé et mis en place avec succès des processus systématiques, des outils simples et des structures destinés à l'introduction de produits d'épargne. Les équipes de WWB ont travaillé en étroite collaboration avec les IMF pour les guider et les conseiller au cours de chaque phase de l'introduction de l'épargne. Les résultats de ces expériences ont été rassemblés dans ce guide, ainsi que les connaissances, le savoir-faire et les meilleures pratiques des IMF et d'autres exemples de mobilisation de l'épargne. Le guide comprend des conseils à chaque étape du processus et des conseils pratiques sur la manière de faire face aux défis complexes qui peuvent se présenter au cours du projet.

Pour atteindre les objectifs mentionnés ci-dessus, le guide de l'épargne est divisé en six sections principales : chacune de ces sections décrit une phase distincte de l'introduction de l'épargne dans une IMF :

1. **Pré-planning**—la phase de pré-planning, ou phase exploratoire, vous permet de décider si votre institution répond aux exigences de haut niveau pour mobiliser l'épargne,
2. **Phase 1 : Planning**—comment réaliser des études de marché, de concurrence et de clientèle de haut niveau et comment planifier la mobilisation de l'épargne,
3. **Phase 2A : Conception du produit et du processus**—comment réaliser des études de marché et de clientèle approfondies et intégrer les résultats de ces études dans la conception des produits, des processus et de votre test pilote,
4. **Phase 2B : Pilote/test**—comment mettre en œuvre, évaluer et corriger les produits et processus prototypes en les testant parmi un nombre limité de clients dans un environnement de marché réel,

5. **Phase 3 : Exécution et mise en place**—comment appliquer les notions tirées du test pilote et mettre en place l'épargne dans vos agences.
6. **Suivi et évaluation**—comment évaluer le succès des produits et services d'épargne offerts par votre institution et comment construire une vision à long terme pour le développement de ces produits et services.

L'objectif des auteurs est de créer un document facile à lire et à comprendre ; cependant, les recommandations contenues dans ce guide s'adressent aux preneurs de décisions au plus haut niveau. Outre une brève description des étapes à franchir pour chaque phase du processus, le guide contient :

- Des exemples et modèles conçus pour aider votre institution à traduire les idées présentées en outils, documents et formations, et
- Des exemples de cas illustrant les expériences d'autres IMF à chaque étape du processus.

Vous trouverez, à la fin de chaque section :

- Une description détaillée des ressources, du temps et des outils nécessaires pour chaque phase, et
- Une check list vous permettant de vérifier que vous avez suivi chacune des étapes avant de passer à la phase suivante.

Les documents qui complètent les informations fournies ici et les liens vers des sources d'informations supplémentaires ont été inclus pour l'utilisateur, à l'endroit des points concernés ainsi que dans les annexes et dans la bibliographie.

## Informations complémentaires

Pour de plus amples informations, outre les sources citées tout au long du présent document, veuillez visiter le site de Women's World Banking ([www.womensworldbanking.org](http://www.womensworldbanking.org)) ou contacter l'équipe des services de microfinance de WWB à l'adresse suivante :

À l'attention de Saiful Islam  
Senior Associate, spécialiste de l'épargne  
Équipe des services de microfinance  
Women's World Banking (WWB)  
8 West 40th Street  
New York, NY 10018  
Tél : 1-212-768-8513  
E-mail : [sislam@swwb.org](mailto:sislam@swwb.org)

# Pré-planning

# Pré-planning

## RESSOURCES NÉCESSAIRES



Au début de la phase de pré-planning, votre Conseil d'administration et votre direction devront participer à une réunion de travail destinée à prendre une décision stratégique permettant de déterminer si votre institution possède les capacités requises pour se transformer d'une institution de microcrédit en un intermédiaire financier. Pour préparer la réunion de travail, vous devrez réétudier toutes les informations de marché et institutionnelles dont vous disposez. Possédez-vous les ressources et les engagements nécessaires ? Ce changement est-il dans la ligne de votre mission et de votre vision ? Ce processus de préparation à la réunion de travail ne devrait pas prendre plus d'un ou deux jours pour autant que les informations de référence soient disponibles.

À ce stade, vous pouvez décider d'engager WWB ou un autre conseiller pour faciliter le déroulement de la réunion de travail, apporter un point de vue externe, et partager l'expérience internationale en matière d'introduction de l'épargne. Tout conseiller externe devrait pouvoir disposer de trois à cinq jours minimum pour se préparer à participer à votre réunion de travail. Ceci leur donnera suffisamment de temps pour rassembler des informations de haut niveau concernant votre marché et vos concurrents, votre institution et votre personnel. Vous devriez demander à WWB ou au conseiller de participer à la réunion de travail en proposant un ordre du jour et une ébauche de plan d'action, et de faciliter la création, avec les membres de la direction, d'un plan d'action détaillé au cours de la réunion de travail.

## OUTILS



Les outils suivants sont utilisés au cours de l'étape du pré-planning :

PHASE	OUTIL(S)	DESCRIPTION
Pré-planning	Présentation WWB/ Réunion de travail	Utilisée à ce stade pour permettre à la direction et au Conseil d'administration de prendre la décision stratégique d'introduire ou non un programme d'épargne.

## Définition de l'épargne volontaire

L'épargne volontaire désigne les fonds que des individus ou organisations déposent ou retirent de leur propre gré. Pour vos clients, l'accès à un produit d'épargne volontaire signifie que :

- Ils peuvent épargner dans un contexte sûr afin de répondre à leurs besoins d'urgence, de consommation et de liquidités,
- Ils peuvent investir dans différents produits qui leur procurent la sécurité, particulièrement dans les périodes difficiles, au cours de la vieillesse, en cas d'invalidité, etc.
- Ils peuvent bénéficier de produits abordables, flexibles et facilement accessibles pour profiter d'opportunités d'investissement inattendues.

Pour votre institution, la mobilisation de l'épargne volontaire peut vous procurer un moyen d' :

- Accéder à une source de fonds continue et assez stable qui vous permet de financer l'ensemble de votre portefeuille de crédit de manière plus économique que par une dette commerciale.
- Améliorer votre offre à la clientèle grâce à des produits et services qui répondent aux besoins d'un large éventail de segments du marché.

## Principales différences entre l'épargne volontaire et l'épargne obligatoire

L'épargne volontaire et l'épargne obligatoire sont philosophiquement très différentes. Traditionnellement, l'épargne obligatoire a été introduite comme condition d'obtention d'un crédit et est conçue pour garantir que les clients seront capables d'assurer les remboursements. Par contre, les programmes d'épargne volontaire n'impliquent pas que les clients doivent recevoir des directives concernant leur épargne. Par contre, ils sont basés sur l'idée que lorsque les clients ont accès à une gamme de produits d'épargne de qualité qui répondent à leurs besoins, ils décident d'épargner.

*« Même si leurs revenus sont minimes ou irréguliers, il arrive souvent que les gens pauvres aient besoin de sommes supérieures à ce dont ils disposent. Le besoin de ce type de « somme utilement importante » trouve son origine dans les événements du cycle de vie (naissance, éducation, mariage, décès), situations d'urgence, et de la découverte d'opportunités d'investissements en biens ou en affaires. Le seul moyen fiable et durable pour eux d'obtenir ces sommes est de les rassembler d'une façon ou d'une autre à partir de leur épargne. Ainsi, les pauvres doivent épargner, et les services financiers destinés aux pauvres sont là pour les aider à trouver des moyens d'épargner. »*

Source: Stuart Rutherford, *The Poor and Their Money*, Oxford University Press, New Delhi 2000, p. 1

## Principaux avantages de la mobilisation de l'épargne volontaire

Pour les clients, les principaux avantages de l'épargne - pour autant que les produits adéquats soient disponibles - sont :

- Qu'elle est abordable, flexible et facilement accessible,
- Qu'elle encourage la discipline et le contrôle des finances,
- Qu'elle facilite l'accumulation de capital,
- Qu'elle permet aux clients de gagner plus lorsqu'ils épargnent plus,
- Qu'elle ne contient pas de frais cachés et qu'elle permet de construire une relation de confiance,
- Qu'elle offre la sécurité,
- Qu'elle permet l'accès à d'autres services financiers, et
- Qu'elle constitue un filet de sécurité pour les urgences.

Pour les IMF qui introduisent l'épargne volontaire, les principaux bénéfices sont :

- Qu'elle crée une source de fonds stable, bon marché et fiable,
- Qu'elle permet aux IMF de diversifier leur offre de services financiers afin d'atteindre différents segments de marché tout en restant orientées vers leur mission,
- Qu'elle permet d'établir des relations durables avec les clients,
- Qu'elle constitue un environnement sûr pour les dépôts des clients,
- Qu'elle contribue à la création d'un patrimoine pour les clients à faibles revenus,
- Qu'elle encourage la rentabilité institutionnelle.

Idéalement, votre institution devrait fonder sa décision de mobiliser l'épargne sur plusieurs de ces raisons. Cependant, vous devez savoir POURQUOI vous choisissez d'introduire l'épargne et connaître l'impact que ces raisons auront inévitablement sur les types de produits que vous pouvez et souhaitez introduire. Votre institution devra comprendre parfaitement l'offre (tendances du secteur et de la concurrence) et la demande (exigences des clients) de l'épargne avant de commencer à concevoir le produit.

## Votre institution doit-elle mobiliser l'épargne ?

Votre institution est-elle :

- Une IMF dotée de la structure légale appropriée à la mobilisation de l'épargne, ou êtes-vous sur le point d'obtenir les qualifications légales pour la mobilisation de l'épargne ?
- Une IMF à hautes performances ayant le désir et la capacité d'introduire l'épargne ?
- Une institution qui souhaite répondre à la demande de ces clients ?

Si la réponse à chacune de ces questions est OUI, vous devriez envisager l'introduction de l'épargne.

## Conditions préalables à l'introduction de l'épargne

Les principes mentionnés ci-dessus mettent en évidence les principales conditions préalables qui doivent exister dans votre institution et sur votre marché avant que vous ne commenciez à mobiliser l'épargne. (Veuillez également vous référer à l'Annexe 1 où vous trouverez un outil d'évaluation du produit d'épargne).

Tableau I : Conditions préalables à l'introduction de l'épargne

#	CONDITION PRÉALABLE	RAISONS	QUESTIONS ?	COMMENT DÉTERMINER
1	Des conditions macroéconomiques, démographiques et politiques adéquates	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pour attirer les clients vers les nouveaux produits d'épargne et mettre en œuvre les changements, une IMF doit fonctionner dans une économie et dans un environnement sociopolitique relativement dynamiques. Ceci permet aux IMF de fonctionner sans heurts et permet aux clients de prendre des décisions financières rationnelles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Votre institution se trouve-t-elle dans un environnement macroéconomique et politique relativement stable ?</li><li>• Avez-vous un soutien politique et une motivation qui permettent la microfinance commerciale ?</li><li>• L'inflation est-elle sous contrôle ?</li><li>• Le taux de croissance de l'économie est-il satisfaisant ?</li><li>• Constatez-vous une instabilité politique importante ?</li><li>• Disposez-vous d'une densité de population suffisante pour assurer la rentabilité de vos services financiers ?</li></ul>	Les membres de votre direction devraient avoir une idée raisonnable des réponses à ces questions.

#	CONDITION PRÉALABLE	RAISONS	QUESTIONS ?	COMMENT DÉTERMINER
2	Structure de soutien légal et réglementaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour la protection de leurs clients, et particulièrement des déposants, les IMF recevant l'épargne du public doivent être réglementées et contrôlées par les autorités gouvernementales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Votre institution peut-elle mobiliser légalement l'épargne publique ?</li> <li>Pouvez-vous obtenir une licence à cet effet dans un bref délai ?</li> <li>Le gouvernement est-il capable de contrôler efficacement les institutions qui mobilisent l'épargne ?</li> <li>Le gouvernement s'efforce-t-il d'appliquer des normes élevées qui conviennent aux IMF ?</li> </ul>	Voir ci-dessus.
3	Références solides concernant la propriété, la gouvernance et la gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les propriétaires, le Conseil d'administration et les membres de la direction jouent un rôle essentiel, particulièrement lors d'introduction d'un produit transformationnel (comme par exemple, le passage du statut de prêteur à celui d'intermédiaire financier) comme l'épargne. Ils doivent avoir la même vision et être bien informés sur les problèmes et l'évolution du programme de mobilisation de l'épargne afin d'éviter et de réduire les problèmes dans l'avenir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avez-vous une structure d'actionariat claire et documentée ?</li> <li>Les propriétaires et les administrateurs sont-ils légalement responsables de leurs actes posés au nom de l'institution ?</li> <li>Les administrateurs possèdent-ils les compétences nécessaires pour assurer le contrôle d'un intermédiaire financier à croissance rapide ?</li> <li>Les propriétaires, administrateurs et directeurs sont-ils certifiés « qualifiés » conformément aux normes internationales ?</li> </ul>	Voir ci-dessus
4	Une institution stable et financièrement saine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des performances financières saines sont particulièrement importantes car les gens pauvres confieront leurs économies péniblement gagnées à l'institution.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Votre institution a-t-elle réalisé des bénéfices au cours des trois dernières années ?</li> <li>Possédez-vous un portefeuille de haute qualité ?</li> <li>Avez-vous des réserves pour pertes sur prêts suffisantes ?</li> <li>Vos rapports financiers sont-ils rédigés à temps ?</li> </ul>	Certains critères spécifiques de performances doivent être respectés. Vous aurez très probablement besoin d'une évaluation externe de WWB ou d'un conseiller à ce stade.

#	CONDITION PRÉALABLE	RAISONS	QUESTIONS ?	COMMENT DÉTERMINER
5	Évaluation institutionnelle et capacité de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsqu'une IMF introduit l'épargne, elle augmente non seulement le nombre de ses transactions, mais également son intermédiation financière. C'est pourquoi les managers doivent posséder des connaissances approfondies et de grandes compétences dans les domaines des transactions, de la gestion de la trésorerie et des risques, du marketing et des promotions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Votre équipe de direction est-elle enthousiaste par rapport à l'épargne ?</li> <li>Pouvez-vous consacrer un manager plein temps à l'introduction de l'épargne ?</li> <li>Possédez-vous des processus standardisés et efficaces pour le microcrédit ?</li> <li>Disposez-vous d'un bon SIG, de systèmes de contrôle interne et de gestion des risques efficaces ?</li> </ul>	Votre équipe de direction et votre Conseil d'administration devraient pouvoir faire cette évaluation. Vous pourriez également avoir besoin de conseillers externes.
6	Position concurrentielle de l'institution	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans le domaine de l'offre de services aux personnes à faibles revenus, la concurrence est en augmentation au niveau mondial, y compris parmi les institutions financières commerciales. C'est pourquoi une bonne connaissance de la concurrence et des produits et services offerts par celle-ci est essentielle pour pouvoir offrir à vos clients des produits et services à valeur ajoutée et d'excellente qualité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Votre institution dispose-t-elle de suffisamment de données pour déterminer les avantages comparatifs des services d'épargne ?</li> <li>Avez-vous déjà, ou serez-vous capable de développer un avantage comparatif sur vos concurrents ?</li> </ul>	Votre équipe de direction et votre Conseil d'administration devraient être capables de réaliser cette évaluation à un niveau élevé sur base de leurs connaissances actuelles de votre institution et de ses concurrents.
7	Perceptions positives de vos clients concernant votre IMF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les clients ne déposeront leurs économies que dans les institutions qu'ils considèrent dignes de confiance, sûres et saines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vos clients ont-ils suffisamment de confiance dans votre institution pour y déposer leurs économies ?</li> <li>Sont-ils convaincus que vous prendrez soin de leur argent et garantirez des revenus ?</li> <li>Pensez-vous que des clients pauvres et non pauvres souhaiteront épargner chez vous ?</li> </ul>	Votre équipe de direction et votre personnel de points de service devraient pouvoir fournir des indicateurs de confiance des clients. Dans le cas contraire, vous pouvez utiliser des groupes de discussion ou des questionnaires afin de déterminer comment vos clients perçoivent l'institution.

Le modèle ci-dessus sert de guide de base pour vous aider à déterminer si votre institution est prête à mobiliser l'épargne. Si vous n'êtes pas sûr de la situation de votre institution, de la demande de la clientèle ou des conditions du marché externe, vous devriez envisager sérieusement de réaliser des études ou d'obtenir une évaluation externe. Si elles ne disposent pas de bonnes conditions préalables, les IMF pourraient échouer dans leur tentative d'introduction de l'épargne et devront par conséquent consacrer beaucoup de temps, de ressources et d'énergie à surmonter les problèmes qui résulteront de cette situation. Sans un soutien commun externe solide, votre institution pourrait échouer dans sa tentative d'introduction de l'épargne.

## Introduction à l'épargne volontaire

Lorsque vous examinez les conditions préalables, soyez honnête avec vous-même concernant les capacités de votre institution, la demande de vos clients et votre marché. L'introduction de l'épargne est un engagement important pour une IMF et le coût de cette introduction peut être aussi important que ses avantages potentiels. Une mobilisation de l'épargne réussie ne consiste pas simplement à ajouter quelques produits à votre institution. Votre institution sera fondamentalement modifiée et vous ne devriez pas commencer à mobiliser l'épargne avant d'y être pleinement préparé. À ce stade, votre institution devrait être en mesure de prendre la décision de haut niveau de lancer ou non le processus de mobilisation de l'épargne.

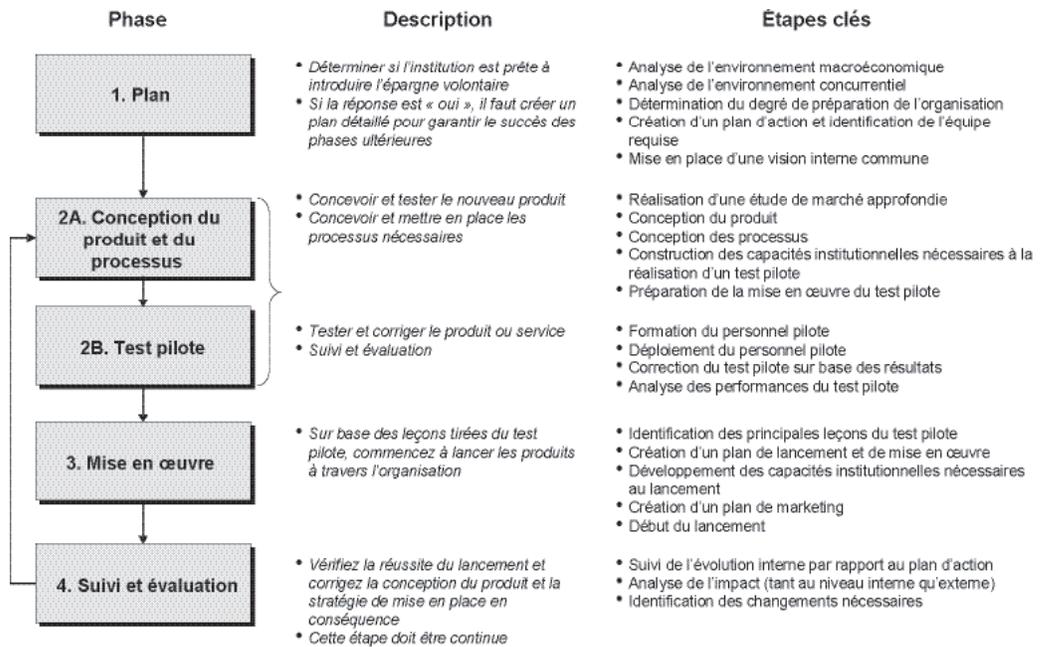
*Lorsqu'une IMF accorde un prêt à un client, elle doit faire confiance au client et tenter de déterminer la capacité de celui-ci de rembourser le prêt. Cependant, lorsqu'un client décide d'épargner son argent auprès de votre IMF ou de votre banque, c'est lui qui doit faire confiance à votre institution. C'est la différence fondamentale entre les institutions de crédit et les institutions de crédit et d'épargne.*

Source : Saiful Islam, WWB, atelier polyvalent, Colombie

Si vous concluez que les indicateurs initiaux sont bons, c'est le moment de bien comprendre le processus de mobilisation de l'épargne et les changements à effectuer au cours des deux prochaines années. À chaque étape du processus, vous devez faire le point et continuellement vérifier que vous êtes prêt à passer à l'étape suivante. Il est essentiel de suivre les étapes de chaque phase et de respecter les critères de passage à l'étape suivante afin de s'assurer que le fait d'ajouter l'épargne au portefeuille de votre institution sera aussi bénéfique que possible, tant pour vous que pour vos clients.

La figure ci-dessous décrit en détails les phases clés et les étapes nécessaires à l'introduction de l'épargne. Ces phases et étapes sont proposées à titre indicatif. Les étapes exactes pourront varier d'une institution à l'autre.

Figure 1 : Vue d'ensemble du processus d'introduction de l'épargne



**La phase 1** est la phase de planning et d'exploration au cours de laquelle votre institution va décider si vous êtes prêts à introduire l'épargne. Si la réponse est oui, vous devez alors franchir toutes les étapes nécessaires pour mobiliser l'épargne, à commencer par **la création de l'équipe** dont vous avez besoin et **l'établissement d'un plan d'action**. (Voir un modèle de plan d'action en Annexe 2.)

**La phase 2A** est la phase de conception du produit et du processus, au cours de laquelle seront planifiés **l'étude de marché** approfondie, **la conception du produit et du processus, ainsi que le test pilote**.

**La phase 2B** est la phase de test pilote au cours de laquelle le **test pilote est réalisé** et les **résultats sont analysés** et évalués.

**La phase 3** est la phase de mise en œuvre au cours de laquelle **les leçons du test pilote sont appliquées**, si le test pilote a réussi. À ce stade, **les produits d'épargne volontaire sont progressivement lancés** dans toutes les agences au moyen d'une stratégie soigneusement mise au point.

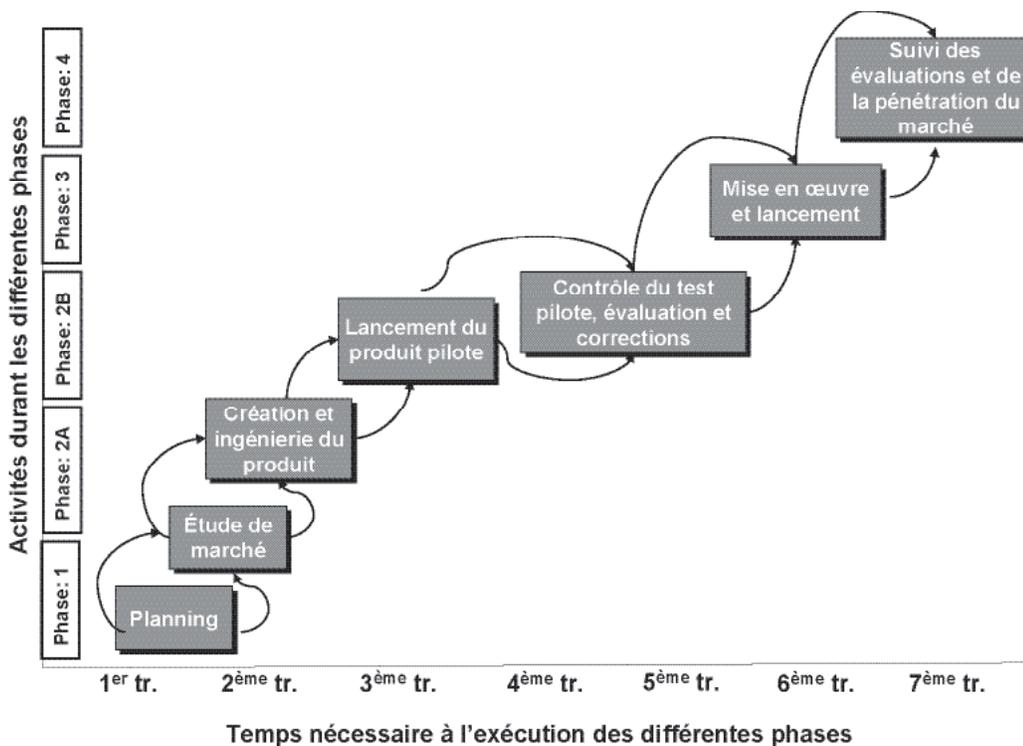
**La phase 4** est celle du contrôle et de l'évaluation : l'épargne a été mobilisée dans la plupart des agences, et vous êtes prêts à **vérifier et évaluer** vos progrès, et à **introduire de nouveaux produits afin de répondre à la demande des clients**.

## Combien de temps prend l'ensemble du processus ?

La mise en place de l'épargne volontaire est un processus à long terme fondé sur la collaboration, qui nécessite un engagement important des IMF pour une période de deux à trois ans. Il n'y a pas de calendrier précis pour la mise en place, mais la durée du processus dépendra de facteurs tels que la capacité de leadership et les systèmes de votre organisation, ainsi que les exigences légales du système financier local. Le déroulement du processus de mobilisation de l'épargne DOIT être planifié de manière adéquate et ne doit pas être précipité par les besoins du portefeuille.

Le diagramme ci-dessous montre une suggestion de calendrier d'introduction de l'épargne et indique le temps **approximatif** nécessaire à chaque phase du processus. Les IMF doivent prévoir environ un an de préparation avant le lancement du premier test pilote, et 18 à 24 mois avant que les produits d'épargne testés ne soient disponibles auprès de toutes les agences.

Figure 2 : Moyenne de temps nécessaire à l'introduction de l'épargne



Source : Saiful Islam, WVB, Produits et services de microfinance

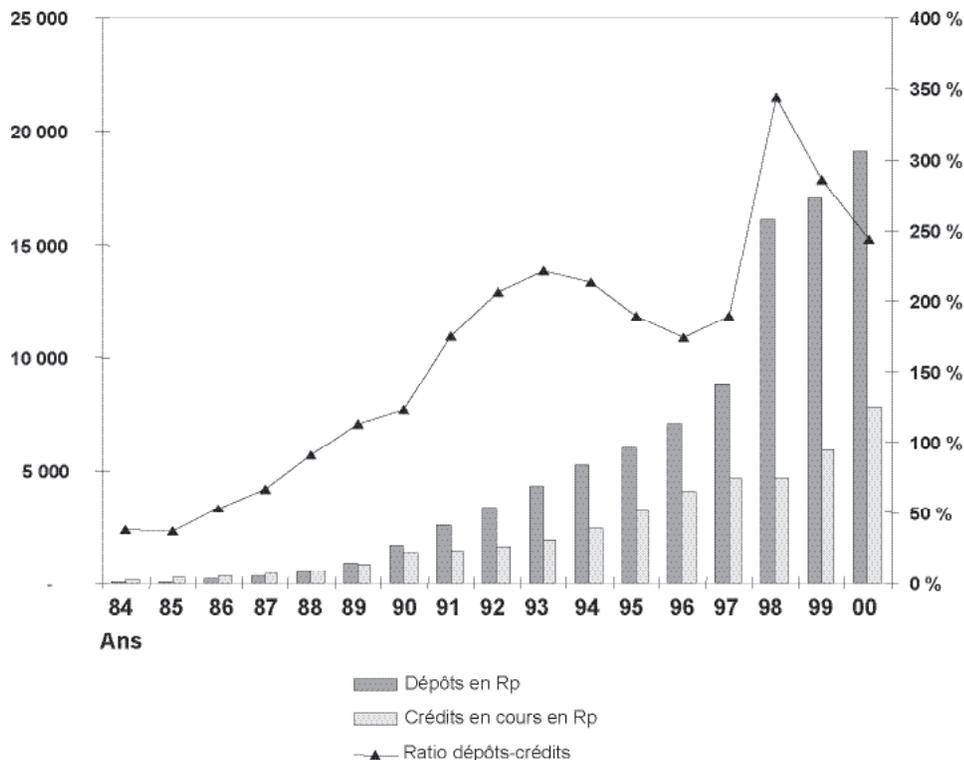
## L'investissement en mobilisation de l'épargne volontaire est-il justifié ?

*Un des principaux défis à la croissance des IMF à travers le monde est la disponibilité de fonds à faible taux d'intérêt pour l'expansion de leurs portefeuilles.*

L'épargne peut être une source bon marché de financement continu. L'expérience des IMF a montré que les portefeuilles de crédit peuvent être capitalisés lorsque l'épargne est mobilisée dans différents segments du marché (tant les pauvres que les non pauvres) et avec différentes tailles de comptes (petits, moyens et gros comptes).

Une des institutions les plus prospères est l'Unit Desa (BRI-UD) ou l'Unité villageoise de la Bank Rakyat Indonesia. BRI-UD a été créée en 1984 comme centre indépendant de la Bank Rakyat Indonesia (BRI), banque rurale appartenant à l'État. Comme on peut le voir sur le graphique ci-dessous, au cours de sa sixième année d'activité (1989), le système BRI Unit a atteint l'autonomie de financement lorsque le volume des dépôts est arrivé au niveau du montant de crédits en cours. Tandis que les dépôts continuaient à augmenter et que les transactions de crédit n'augmentaient pas au même rythme, la BRI Unit s'est trouvée très vite dans une situation d'excès de liquidités en constante augmentation ; cette situation s'est maintenue au cours des dix dernières années et jusqu'à aujourd'hui à des degrés divers.

Figure 3 : Étapes du développement et des performances du programme de mobilisation de l'épargne Unit Desa de BRI (en millions de dollars US)



Source : H. D. Seibel, How an Agricultural Development Bank Revolutionized Rural Finance: The Case of Bank Rakyat Indonesia. (Comment une banque de développement agricole a révolutionné la finance en milieu rural : le cas de Bank Rakyat Indonesia.) IFAD Rural Finance Working Paper No. B5

Dans un autre exemple, Caja Municipal Arequipa (CMAC) au Pérou a pu augmenter ses dépôts d'épargne et ainsi réduire sa dépendance à la dette. L'évolution de la structure du capital montre une croissance importante des dépôts du public, de 80 pour cent du passif en 2000 à 95 pour cent en 2004. L'épargne publique est devenue la principale source de financement dans l'organisation où les dépôts ont augmenté de 38 à 119 millions de dollars US durant cette période, devenant une source de financement essentielle pour la rapide croissance du portefeuille au cours de la période. Ceci a également permis de réduire l'endettement du secteur bancaire de 8,05 à 4,84 pour la période.

Source : Socorro Acuna Otero, Caja Municipal Arequipa, Pérou. Microfinance Products and Institutional Growth : Optimal Management Tools for Credit and Savings Products, May 2005 (Produits de microfinance et croissance institutionnelle : meilleurs outils de gestion pour les produits de crédit et d'épargne, mai 2005.)

## CHECK LIST



Au cours de l'étape de pré-planning de la mobilisation de l'épargne, votre équipe de direction et votre Conseil d'administration devraient avoir discuté des défis et des opportunités de l'introduction de l'épargne. À l'aide de votre propre connaissance générale du marché et de votre institution, vous aurez décidé si oui ou non vous êtes prêt à envisager sérieusement l'introduction de l'épargne. Il faut à présent commencer à déterminer dans quelle mesure votre institution est prête, quels seront vos défis particuliers, qui dirigera la mobilisation de l'épargne, quelle sera votre clientèle cible, et comment vous organiserez un test pilote.

La check list ci-dessous vous aidera à déterminer si vous êtes prêt à lancer la mobilisation de l'épargne.

ETAPE	QUESTION-CLÉ	OUI/NON
1	Votre organisation satisfait-elle aux conditions préalables à l'introduction de l'épargne ?	
2	Avez-vous bien compris, et êtes-vous prêt à réaliser dans votre organisation les changements fondamentaux nécessaires à l'introduction de l'épargne volontaire ?	
3	Votre vision et votre mission sont-elles compatibles avec la mobilisation de l'épargne ?	
4	Avez-vous évalué le temps et les ressources nécessaires à la mobilisation de l'épargne ?	
5	Comprenez-vous le processus à suivre par votre institution pour mobiliser l'épargne ?	
6	Avez-vous identifié un candidat potentiel au poste de manager à plein temps, compétent et expert, du département de l'épargne pendant son introduction et de manière permanente ?	
7	Avez-vous estimé dans quelle mesure vous aurez besoin d'aide externe pour mettre en place le projet d'introduction de l'épargne et pris les dispositions nécessaires pour rechercher cette aide ?	

Si les réponses aux questions de la check list sont **OUI**, vous êtes prêt à démarrer le processus de mobilisation de l'épargne !

Si vous avez répondu **NON** à l'une ou l'autre de ces questions, vous devez les réévaluer attentivement et prendre des décisions en connaissance de cause.

# Phase I : Planification

## Sommaire de la Phase I

Au cours de la Phase 1, votre objectif sera de vous assurer que votre institution :

- Exprime clairement votre vision de l'épargne, adhère à vos objectifs à long et à court terme, et documente ceux-ci,
- S'engage dans une étude et une analyse de haut niveau, essentiellement basées sur la recherche secondaire, afin de définir le champ d'application du projet d'introduction de l'épargne,
- Possède une notion claire des principaux facteurs de réussite du projet d'introduction de l'épargne,
- Adhère à la manière dont vous allez définir les caractéristiques de votre produit ou service, de vos processus, de votre test pilote ainsi que des mesures quantitatives et qualitatives d'analyse des résultats, et documente ces éléments,
- Crée un plan d'action commun de haut niveau déterminant les engagements RH et financiers ainsi que les étapes suivantes, et
- Évalue l'impact éventuel des modifications proposées sur votre institution.

## Besoins en ressources et calendrier

La Phase 1 requiert un investissement considérable en temps de la part de votre direction et de votre Conseil d'administration. Ces derniers seront chargés de l'évaluation initiale de faisabilité et, si la décision de poursuivre est prise, du recrutement d'une équipe de projet. L'équipe de direction participera ensuite, avec l'équipe de projet, à la création d'un plan d'action et aux discussions sur la manière d'entreprendre la mobilisation de l'épargne.

## IL EST RECOMMANDÉ DE SOLLICITER UNE AIDE EXTERNE



Envisagez de faire intervenir une aide externe expérimentée afin de vous guider dans la création de votre équipe de produits d'épargne. À ce stade, les ressources externes peuvent être extrêmement utiles pour former le personnel et développer des capacités institutionnelles.

## OUTILS



Les outils suivants sont utilisés à ce stade :

PHASE	OUTIL(S)	DESCRIPTION
I	Analyse des ratios financiers	Analyse financière permettant aux conseillers externes ainsi qu'à vous-même de comprendre la situation financière de votre organisation.
	Réalisation de tests de performance	Ceci permet d'analyser votre performance relative vis-à-vis des institutions de meilleures pratiques, notamment d'IMF qui ont mobilisé l'épargne avec succès.
	Outil de diagnostic institutionnel	Il s'agit d'un outil de diagnostic permettant de comprendre les forces et les faiblesses de l'institution et de déterminer si elle est prête à introduire l'épargne.
	Modèle d'évaluation de la taille du marché	Utilisé pour déterminer de manière approximative la taille du marché potentiel de l'épargne.
	Réunion de travail	Utilisée à ce stade pour discuter des résultats de l'étude de marché de haut niveau et de l'évaluation de la situation de l'institution, et pour élaborer un plan d'action.

Ces outils sont disponibles auprès de WWB et d'autres organisations telles que CGAP, Mix market, etc.

## Analyse de l'environnement macroéconomique



La première étape, et la plus importante pour la mobilisation de l'épargne volontaire, est d'assurer que votre IMF fonctionne dans un environnement macroéconomique relativement stable politiquement. Deuxièmement, la législation doit vous autoriser à mobiliser l'épargne, ou vous devez être sûr de pouvoir obtenir rapidement une licence pour mobiliser l'épargne. À ce stade, votre analyse est essentiellement interne, et devrait être :

- De haut niveau
- Basée sur des informations dont votre institution dispose déjà
- Réalisable avec un minimum de soutien externe.

Mesures quantitatives à analyser pour vous permettre de comprendre la situation macroéconomique :

**Tableau 2 : Indicateurs d'évaluation de la situation macroéconomique**

PRINCIPALES TENDANCES	OÙ ET COMMENT TROUVER CES INFORMATIONS
Tendances des PIB	Disponibles en ligne auprès d'institutions telles que la Banque mondiale, l'ONU, et dans les fiches d'informations de la CIA.
Taux et tendances de l'inflation	Statistiques de banques centrales, banques de données nationales, rapports de la Banque mondiale et de l'ONU.
Niveaux de pauvreté	Rapports de la Banque mondiale, de l'ONU, et rapports des institutions de développement actives dans votre pays.
Tendances du secteur bancaire	Consultation et analyse des magazines et journaux professionnels ; achat de rapports d'analyses ; consultation du site Internet de la Banque centrale, rapports de la Chambre de commerce, etc.

En rassemblant les informations ci-dessus, vous pourrez tirer des conclusions sur la santé générale de votre marché, les principaux acteurs du secteur, ainsi que les dangers et les opportunités. Vous devriez également pouvoir obtenir une vision de haut niveau des tendances actuelles et futures concernant :

- Le potentiel de croissance du nombre de clients désireux d'épargner
- L'évolution probable de la législation gouvernementale.

Toute information qui vous manque peut être complétée par des informations provenant des médias ou, si nécessaire, de conseillers externes.

L'environnement réglementaire le mieux adapté à vos activités est caractérisé par des taux d'intérêt libéralisés et des réglementations appropriées telles que des directives concernant le capital minimum rectifié chaque année en fonction du taux annuel d'inflation, le capital libéré, les mises de fonds, et autres caractéristiques réglementaires, notamment les exigences d'actionnariat minimum pour droit de vote, ratios actif/capital, ratios de liquidités, normes comptables et d'audit, critères d'ouverture d'agences et exigences en matière de rapports.

## Estimation de la taille du marché

À ce stade, vous devez utiliser des sources secondaires pour estimer la taille du marché potentiel pour différents types de produits d'épargne. Des estimations prudentes des montants d'épargne vous donneront une idée préalable du montant total d'épargne sur le marché sur lequel vous fonctionnerez. Pour estimer la taille du marché, vous pouvez appliquer la règle suivante : les ménages épargnent généralement 10 pour cent de leur revenu disponible. Les résultats peuvent être utiles pour communiquer aux administrateurs et autres parties intéressées le montant potentiel de l'épargne pour l'institution.

Outre les données quantitatives secondaires, vous pouvez également utiliser des entretiens avec les leaders du secteur et une analyse en profondeur des produits offerts par la concurrence à différents segments du marché pour constituer une image de la demande en épargne et de la taille approximative du marché.



Dès que vous avez obtenu les informations concernant votre marché, celles-ci doivent être analysées et rassemblées dans un rapport. Ce rapport constituera la première section clé d'un rapport de faisabilité relatif à l'opportunité et à la taille du marché de l'épargne dans votre région de services. Vous y ajouterez une analyse de votre institution ainsi que des plans plus détaillés de mobilisation de l'épargne. La création de ce rapport vous aidera à définir une approche homogène de l'épargne et à obtenir l'adhésion des parties intéressées externes et internes.

À ce stade, vous pouvez solliciter une aide pour définir un format pour votre rapport et pour comprendre le niveau de détails nécessaire. WWB ou un autre conseiller externe peuvent vous aider en vous proposant des modèles, des exemples concrets et des conseils concernant la recherche de faisabilité de haut niveau.

## Comprendre vos clients

Il est bien connu que, de manière générale, les clients épargnent pour la sécurité, la commodité, l'accès, et le rendement. Vos clients ne seront probablement pas très différents en termes de besoins et de préférences en matière d'épargne. Cependant, une connaissance approfondie des besoins et des préférences de vos clients est la clé d'un développement réussi de nouveaux produits. C'est pourquoi vous devez vous efforcer de connaître les réponses aux questions suivantes :

- Quelle est la raison, pour chaque segment, d'épargner ?
- Quels mécanismes d'épargne formels et informels utilisent-ils ?
- Quels sont, aux yeux de leurs utilisateurs, les avantages et inconvénients de ces mécanismes d'épargne existants ?
- Quelle importance chaque segment attribue-t-il aux caractéristiques spécifiques des produits ?
- Dans quelle mesure vos clients répondent-ils à leurs besoins actuels ?
- Quels sont les besoins futurs d'épargne pour vos clients ?
- Combien vos clients sont-ils disposés à payer pour des produits et services d'épargne ?

À ce stade, vous ne devez pas réaliser d'étude approfondie pour comprendre les besoins

de vos clients en épargne. Vous devez plutôt rassembler des informations provenant d'études existantes, d'entretiens de responsables du crédit et d'enquêtes de satisfaction des clients.

## Évaluation de l'environnement concurrentiel

L'augmentation de la concurrence sur les marchés de la microfinance dans le monde a eu pour effet d'augmenter le besoin d'une approche plus systématique et plus rigoureuse pour repérer et interpréter les signes du marché. Cependant, à ce stade, vous n'avez pas besoin de réaliser une étude approfondie ; il vous faut plutôt réaliser une analyse de base de la concurrence, fondée sur des informations provenant de sources secondaires telles que des rapports de banques centrales, des sites Internet, des publications économiques, des journaux et articles, des brochures institutionnelles et des rapports annuels. Cette analyse peut être réalisée soit par votre personnel, soit par une aide externe, en fonction de la capacité de votre institution à rassembler et à analyser des informations sur les concurrents.

**Tableau 3 : Informations de base à rassembler sur vos concurrents sur le marché de l'épargne**

INFORMATIONS DE BASE SUR LA CONCURRENCE	QUE DEVEZ-VOUS SAVOIR ?
Informations institutionnelles	Année de constitution, mission et vision, principales parties intéressées, nombre total d'employés, services offerts, marché cible, part de marché, etc.
Taille et type d'activité	Zones géographiques d'activité, nombre total de clients (épargnants, emprunteurs, etc.), et mécanismes de prestation de services.
Produits et services	Type de produits et de services offerts tels que prêts, épargne, assurance et leasing.
Comptes d'épargne	Nom et nombre de produits d'épargne, segments cibles, principales caractéristiques des produits telles que conditions d'ouverture de compte, solde minimum, réglementation et procédures relatives aux retraits, amendes pour découvert et frais de transactions.
Prêts	Nom et nombre de produits de prêt, marché cible, informations de base sur l'utilisation des prêts, critères de qualification pour prêt minimum, conditions générales importantes, frais et temps de traitement, etc.
Autres produits	Nom et nombre de produits (par exemple, paiement de factures de services publics ou de salaires, etc.), bénéfiques escomptés, conditions générales, valeur ajoutée pour le client, etc.
Utilisation de technologies	Utilisation de technologies telles que kiosques interactifs, systèmes de transactions à distance (remote transaction systems, RTS), transactions par guichet automatique bancaire (ATM), frais d'émission de carte, retraits et dépôts.
Situation financière	Valeur de l'actif, qualité du portefeuille, rendement des investissements, rentabilité et efficacité.
Tendances futures	Caractéristiques de haut niveau de croissance et de déclin.

L'Annexe 3 contient un modèle de l'analyse concurrentielle utilisée par WWB au cours de sa collaboration avec U-Trust, une IMF située en Ouganda. Les informations utilisées dans ce cas étaient publiées sur le site Web de la Banque centrale de l'Ouganda et ont été analysées afin d'établir un profil concurrentiel de haut niveau pour le client. Dans les cas où les informations sont indisponibles ou insuffisantes, votre IMF devrait s'efforcer de créer un profil sur base de recherches secondaires.

À ce stade, vos informations concurrentielles doivent être de base et facilement accessibles. Une analyse plus approfondie de vos concurrents sera réalisée en Phase 2A.



La documentation concernant l'évaluation ci-dessus constituera la seconde section d'un rapport de faisabilité sur l'opportunité d'épargne dans votre région.

## Évaluation de l'état de préparation de votre institution

Comme indiqué au stade du pré-planning, l'état de préparation de votre institution pour l'introduction de l'épargne est basé sur des facteurs stratégiques, organisationnels et opérationnels. À ce stade, vous choisirez d'analyser des mesures simples, dans ces trois domaines, afin de déterminer dans quelle mesure vous êtes prêt à vous embarquer dans le processus long et mûrement réfléchi de création d'un nouveau produit.

### IL EST RECOMMANDÉ DE SOLLICITER UNE AIDE EXTERNE



Comme l'épargne volontaire est un concept relativement nouveau en microfinance, il peut être difficile pour la direction d'évaluer dans quelle mesure une IMF est prête à introduire l'épargne. Il est recommandé de solliciter le soutien externe d'individus expérimentés dans l'introduction de l'épargne dans une institution de microfinance. Une analyse externe indépendante de votre IMF peut également vous apporter la « sagesse de connaître la différence » entre une institution qui est prête et une institution qui ne l'est pas.

Pour comprendre la capacité de votre organisation à mobiliser l'épargne, vous devez à présent examiner de plus près les indicateurs clés de performances de votre institution<sup>1</sup>.

### ÉVALUATION STRATÉGIQUE

Avant d'introduire l'épargne, votre institution doit posséder **une vision, une mission et des objectifs**<sup>2</sup> clairs et partagés par tous, et compatibles avec la mobilisation de l'épargne. À cet effet, les **compétences fondamentales** de votre organisation doivent également être compatibles avec l'introduction de l'épargne, et vous devez avoir soigneusement envisagé les **ramifications financières** de l'introduction d'un nouveau produit.

## ÉVALUATION FINANCIÈRE

Comprendre l'état de préparation opérationnel et financier de votre institution n'est pas une tâche facile. À ce stade, vous devrez analyser les performances financières et opérationnelles de votre institution au cours des 3 à 5 dernières années. Votre évaluation doit comprendre les éléments suivants :

Tableau 4 : Indicateurs de performances financières des IMF

INDICATEURS	DÉFINITIONS/FORMULE	EXIGENCES MINIMALES
Portée : Nombre de clients actifs	Nombre de clients individuels servis par l'IMF au cours de la période, obtenu en additionnant le nombre d'emprunteurs actifs, le nombre d'épargnants actifs et le nombre de clients autres que ceux de crédit ou d'épargne et en déduisant les clients comptés deux fois	20 000+
Qualité du portefeuille • Portefeuille à risques, 30 jours	Solde impayé des prêts avec arriérés supérieurs à 30 jours/ Total du portefeuille en cours	5%
Viabilité • Autonomie financière	<u>Revenu total généré en interne :</u> (divisé par) Total des dépenses + coût ventilé du capital  Mesure la capacité de l'IMF de couvrir entièrement les coûts.	100%, après ajustement du revenu pour l'inflation et en supposant que toutes les dettes sont sujettes aux taux d'intérêt commerciaux
Rentabilité : Rendement de l'actif après rectification	<u>Bénéfice après impôt - coût ventilé du capital</u> (divisé par) Actif total moyen	5%
Coût-efficacité • Ratio de frais d'exploitation	<u>Frais d'exploitation/</u> (divisé par) Portefeuille en cours moyen	15% à 20%
Liquidités • Ratio de liquidité relative	<u>Liquidités et comptes bancaires + investissements à court terme</u> (divisé par) Actif total	10% à 15%
Structure du capital • Multiplicateur de fonds propres	<u>Actif total</u> (divisé par) Capitaux propres	3 ou plus

## GOVERNANCE ET ACTIONNARIAT

Votre Conseil d'administration et vos actionnaires jouent un rôle extrêmement important dans la transition vers un intermédiaire financier. Ils doivent avoir la même vision et être bien informés sur les problèmes et l'évolution du programme de mobilisation de l'épargne afin d'éviter et de réduire les problèmes dans l'avenir. Les administrateurs et les actionnaires doivent être prêts à prendre leurs responsabilités au niveau de leurs actions et de leurs décisions. Ils doivent être capables de comprendre et de prendre les décisions complexes auxquelles doivent faire face les intermédiaires financiers, et être prêts à accepter les changements nécessaires.

*Il arrive parfois que les IMF créées par des ONG nomment des membres de Conseils d'administration d'ONG aux postes d'administrateurs d'institutions réglementées d'acceptation de dépôts. Ces personnes peuvent être totalement dévouées et engagées depuis longtemps à aider les pauvres et à développer le microcrédit. Cependant, leurs antécédents se trouvent souvent dans les services sociaux ou dans d'autres professions non financières, et, souvent, elles ne possèdent pas les compétences nécessaires pour superviser les intermédiaires financiers complexes servant un large éventail de clients. Il peut être difficile d'établir une gouvernance adéquate, et les problèmes peuvent être exacerbés par des conflits d'intérêt.*

Source : Mobilizing Savings from the Public : Basic Principles and practices (Mobilisation de l'épargne publique : principes de base et pratiques fondamentales), Marguerite S. Robinson

## STRUCTURE DE LA DIRECTION

Vous devez vous assurer de disposer de capacités de direction de haut niveau suffisantes dès le début, car votre institution se développe et s'apprête à devenir plus importante et plus complexe. La structure organisationnelle devra probablement changer quelque peu. Une direction qualifiée, compétente et experte en matière financière est indispensable pour traiter les problèmes complexes liés à l'intermédiation financière, aux changements dans les systèmes et à l'exploitation.

## EXPLOITATION

Vous devez disposer d'une exploitation saine et standardisée, avec des politiques et procédures de crédit bien établies, comprenant notamment : des manuels imprimés, des systèmes bien organisés, un personnel expérimenté, très motivé, et discipliné.

Une analyse approfondie de ces facteurs vous donnera une idée précise des forces et des faiblesses de votre institution.

## Vue d'ensemble de l'état de préparation de l'institution

À ce stade, si vous envisagez de commencer la mobilisation de l'épargne, vous devriez avoir déterminé que votre institution dispose des éléments suivants : portefeuille de bonne qualité, rentabilité satisfaisante, personnel à haute productivité, capital disponible suffisant, processus de microcrédit standardisés et efficaces, et systèmes de contrôle adéquats pour lancer la phase de test pilote.

En bref, vous devez être à même de prouver que :

- Votre actionnariat est qualifié et responsable,
- Vous disposez d'une gouvernance et d'une équipe de direction saine et efficace, et
- Vous avez des antécédents de performances financières et opérationnelles solides.

## Évaluation des opportunités

À la fin de l'analyse ci-dessus, vous devrez être capable d'estimer les forces relatives en faveur de la mobilisation de l'épargne volontaire en examinant les motivations internes pour l'épargne (en l'occurrence, une source de financement bon marché et fiable, un avantage concurrentiel certain, des opportunités uniques d'introduction de l'épargne résultant de changements dans les facteurs macroéconomiques).



La documentation relative aux conclusions de votre évaluation des opportunités fera également partie du rapport de faisabilité de l'épargne pour votre institution. Vous devez rassembler tous les éléments susmentionnés du rapport de faisabilité, et présenter ce rapport à votre équipe de direction et à votre Conseil d'administration.



Il faut maintenant prendre la décision de passer ou non à l'étape suivante. Votre Chief Executive Officer/Managing Director et vos cadres de direction doivent participer à une réunion de travail stratégique afin d'analyser les conclusions de haut niveau sur la demande du marché, la concurrence, les tendances du marché et le niveau de préparation de l'institution. L'équipe doit porter son attention sur l'évaluation de l'impact et discuter en détail la question de savoir comment l'épargne sera mobilisée, avec une attention particulière sur les changements organisationnels requis. Ce processus prendra probablement de un à trois jours, en fonction du niveau de connaissances et de consensus de votre équipe de gestion.

## Préparation de l'équipe de produits d'épargne

Si votre conclusion est que vous devez poursuivre le projet d'introduction de l'épargne, vous devez à présent vous concentrer sur la gestion des changements afin de :

- Évaluer l'impact que l'introduction de l'épargne aura sur votre organisation
- Identifier les lacunes d'aptitudes existant dans votre institution
- Créer une stratégie de gestion des changements pour combler ces lacunes
- Documenter les étapes spécifiques nécessaires à la restructuration de votre organisation, notamment la création d'une équipe de produits d'épargne
- Inclure un plan destiné à communiquer à l'ensemble de l'organisation la vision et l'orientation de la direction.

À ce stade, vous devriez :

- a. Être convaincu que votre organisation est prête à introduire l'épargne
- b. Savoir quels processus doivent être mis en place pour développer les aptitudes de votre institution pour que vous soyez prêt à introduire l'épargne.

Vos tâches à court terme seront les suivantes :

1. Pourvoir les postes clés de gestion avec un personnel expérimenté, compétent et averti, possédant une bonne expérience de gestion financière et une connaissance approfondie de l'épargne
2. Identifier un membre du personnel de gestion à plein temps, compétent et bien informé pour diriger et gérer la mobilisation de l'épargne au quotidien.
3. Créer une équipe interfonctionnelle pour l'introduction de l'épargne
4. Développer une approche de collaboration pour l'épargne avec les directeurs des principaux départements tels que finance, gestion du crédit, SIG et RH qui sont tous concernés par le processus à des degrés divers.

## Création de l'équipe de produits d'épargne

À ce stade, il faut identifier au sein de l'organisation, ou recruter le directeur du projet d'épargne (champion de produits). En tant qu'équipe de direction, vous devriez avoir une idée de la personne, dans l'organisation, la plus apte à assumer ce poste, ou si vous ne disposez pas de cette personne, entamer la procédure de recrutement afin de trouver la personne qui convient. Le temps nécessaire à cette étape ne doit PAS être sous-estimé. De nombreuses IMF échouent à l'introduction de l'épargne car elles n'ont pas suffisamment

de ressources consacrées à la mise en place des produits.

Le directeur de projet sera chargé de :

- a. Promouvoir l'introduction de l'épargne aux publics interne et externe,
- b. Apporter une direction stratégique au planning et à la gestion de la mobilisation de l'épargne,
- c. Rendre compte de l'évolution à l'équipe de direction et au Conseil d'administration, et
- d. Gérer le budget et les échéances du projet.

Vous aurez à créer une équipe pour les différentes phases de développement de produits, y compris une phase de test pilote. Le tableau ci-dessus vous donne une idée des compétences, rôles et responsabilités de l'équipe :

**Tableau 5 : Caractéristiques fondamentales de l'équipe**

MEMBRES DE L'ÉQUIPE	SUGGESTION D'ENGAGEMENT MINIMUM EN TEMPS	COMPÉTENCES	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Directeur de projet	Environ 60 à 70% du temps au cours du développement des produits, et plein temps ensuite.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellentes compétences de gestion</li> <li>• Expérience en développement de produits</li> <li>• Manière de penser analytique</li> <li>• Capable de rassembler des informations et de travailler en équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler en étroite collaboration avec le directeur de l'équipe et l'expert en étude de marché chargé de concevoir le plan.</li> <li>• Organiser des réunions de travail pour créer le produit prototype.</li> <li>• Créer le manuel d'utilisation du produit.</li> <li>• Former le personnel.</li> </ul>
Personnel SIG	25% du temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familier des activités de l'IMF</li> <li>• Expérimenté en développement SIG pour la recherche et l'exploitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des systèmes de collecte d'informations au cours de la mise en place de l'épargne ainsi que de manière permanente.</li> <li>• Créer des modules de formation.</li> </ul>
Personnel de gestion financière	25% du temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familier des activités des IMF</li> <li>• Gestionnaire et analyste financier expérimenté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer le budget de la mobilisation de l'épargne.</li> <li>• Imposer un contrôle financier.</li> <li>• Préparer des comptes de résultats périodiques pour le projet.</li> <li>• Analyse périodique des écarts</li> </ul>

MEMBRES DE L'ÉQUIPE	SUGGESTION D'ENGAGEMENT MINIMUM EN TEMPS	COMPÉTENCES	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Expert en études de marché	Phase d'étude - 100% du temps. Phase post-étude - 25% du temps.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expérience en études de marché</li> <li>Fortes compétences en communication</li> <li>Esprit d'équipe</li> <li>Familier des activités des IMF</li> <li>Expérience dans la direction et l'analyse de groupes de discussion qualitative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planning, conception et direction de l'étude.</li> </ul>
Directeur du marketing	25% du temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expérience en marketing dans une institution financière</li> <li>Expérience en service à la clientèle, en branding et en promotion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement et mise en place du plan de marketing pour le test pilote et le lancement de l'épargne</li> <li>Formation du personnel en marketing et en promotion</li> </ul>
Ressources humaines	25% du temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>Familier des activités des IMF</li> <li>Expérience en gestion d'un département RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier une équipe potentielle.</li> <li>Coordonner et assurer une formation de qualité.</li> </ul>
Personnel de terrain (Directeur d'agence et Responsable du crédit)	25% du temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins 2 à 3 ans d'expérience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capable de diriger l'agence.</li> <li>Désireux de faire face à de nouveaux défis.</li> <li>Dynamique, organisé et systématique.</li> </ul>
Personne chargée du développement des connaissances	50% du temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expérience dans la collecte de connaissances</li> <li>Manière de penser analytique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appréhender les processus et les leçons apprises lors de la mobilisation de l'épargne</li> <li>Documenter les résultats sous une forme utilisable par votre institution et par le secteur.</li> </ul>

Les membres de l'équipe d'épargne devront accomplir des tâches liées à leurs fonctions habituelles et travailler également au projet d'introduction de l'épargne. Ils devront passer un temps considérable loin de leurs activités habituelles pour travailler au projet de développement de produits. Le Directeur de projet, par exemple, doit y consacrer au moins 60 à 70 % de son temps au cours de la phase pilote, et le reste du personnel doit consacrer quatre ou cinq jours par mois au développement du nouveau produit. Les supérieurs de tout le personnel, particulièrement ceux concernés par le projet d'introduction de l'épargne, doivent répondre, dans des limites raisonnables, aux demandes du Directeur de projet qui devra, dans la mesure du possible, informer les supérieurs de ces demandes à l'avance.

Au cours de la phase pilote, l'équipe devra :

1. Planifier, préparer, réaliser et évaluer le test de produit,
2. Terminer la conception du produit sur base des résultats des tests,
3. Développer et vérifier régulièrement les objectifs formels quantitatifs et qualitatifs,
4. Identifier, développer et gérer le processus et les indicateurs permettant de déterminer le succès ou l'échec du test de produit, et
5. Discuter du test pilote dans toutes les réunions de départements afin que les membres du personnel des autres départements soient informés de l'équipe, de ses activités et de l'évolution du test et aient l'occasion d'informer l'équipe d'autres activités pertinentes qui pourraient avoir un impact sur le produit.

L'équipe doit se réunir régulièrement, autant que nécessaire, afin de terminer le développement du produit dans les délais impartis.

Le Directeur de projet s'efforcera d'utiliser les membres de l'équipe de manière efficace afin de minimiser autant que possible les perturbations des effectifs de l'organisation. Le Directeur de projet est responsable des tâches suivantes :

1. Organiser les réunions d'équipe ou de ses sous-comités,
2. Distribuer les responsabilités dans l'équipe,
3. Assurer le contrôle de qualité de la production de l'équipe,
4. Rendre compte régulièrement à l'équipe de direction de l'évolution du test de produit,
5. Gérer le budget de l'équipe,
6. Rédiger des rapports de progrès bimensuels et des rapports trimestriels d'évaluation dans la semaine suivant la fin de chaque réunion,
7. Rendre compte au comité de direction, au cours de leurs réunions ordinaires, durant le développement du produit, et
8. Préparer et présenter le rapport de recommandations de l'équipe au comité de direction, au Conseil d'administration, et aux partenaires d'assistance technique.

Pour plus de détails concernant les rôles et responsabilités de chaque membre d'équipe au cours de la phase pilote, veuillez vous référer à l'Annexe 4, Activités spécifiques des membres de l'équipe. De plus amples informations et des recommandations concernant la composition de l'équipe peuvent également être obtenues auprès de WWB ou de votre conseiller externe.

À ce stade, pour être prête à progresser rapidement dans la mobilisation de l'épargne, votre équipe de gestion peut décider de commencer à examiner COMMENT l'épargne sera introduite. Ceci implique qu'il faut examiner le besoin d'installation de nouveaux canaux de livraison tels que des agences spécifiques. Il sera également important de commencer à mettre en place les systèmes, la gestion des risques et les procédures de formation afin d'avancer dans la mise en œuvre du projet.

## Création du plan d'action

La création d'un plan d'action est votre première occasion de tester l'équipe que vous avez créée pour mobiliser l'épargne. Le plan d'action doit :

- a. Être dirigé par votre nouveau Directeur de projet
- b. Inclure tous les membres de l'équipe interfonctionnelle que vous avez identifiés,
- c. Adopter une approche de collaboration pour inclure les directeurs des départements-clés, et
- d. Inclure vos cadres supérieurs.



Votre plan d'action suivra les phases fondamentales décrites dans l'introduction du présent document, mais il sera plus détaillé. Il désignera une personne responsable de chaque phase et une date cible à laquelle chaque étape doit être achevée. Votre nouvelle équipe d'introduction de l'épargne ainsi que votre équipe de gestion doivent participer à la création de ce plan et déterminer les exigences en ressources RH et financières. Le plan est un outil important pour contrôler le respect des dates cibles.

## Préparation du Budget

À ce stade, votre équipe et votre plan d'action sont en place. Vous avez déterminé que vous disposez du capital nécessaire pour entreprendre la mobilisation de l'épargne. C'est pourquoi vous devriez logiquement commencer à établir un budget pour le programme. Votre département finance s'en chargera, et d'autres personnes ou organisations expérimentées dans l'introduction de l'épargne peuvent vous donner des conseils concernant les coûts à prévoir pour chaque étape.

### CHECK LIST



Au cours de la Phase 1, la direction de votre institution doit s'efforcer d'utiliser les données dont vous disposez pour comprendre votre marché, votre concurrence et vos clients. Vous devriez à présent avoir créé un plan d'action détaillé que vous allez mettre en œuvre en préparation à la phase 2A.

La check list ci-dessous vous aidera à déterminer si vous êtes prêt à passer à la Phase 2A de l'introduction de l'épargne :

ETAPE	QUESTION-CLÉ	OUI/NON
1	Avez-vous réalisé une analyse de haut niveau du marché et de la situation politique dans lesquels vous opérez ?	
2	Avez-vous rassemblé des informations de base sur vos concurrents et analysé la menace actuelle et future qu'ils peuvent représenter ?	
3	Avez-vous évalué votre degré de préparation institutionnelle en termes de stratégie, d'organisation et d'exploitation ?	
4	Avez-vous clairement compris les implications culturelles, philosophiques, organisationnelles et opérationnelles de l'introduction de l'épargne volontaire ?	
5	Avez-vous clairement décidé si vous avez la possibilité, sur votre marché, avec vos concurrents et vos clients, d'introduire l'épargne volontaire, et avez-vous sollicité des conseils externes sur ce point ?	
6	Avez-vous identifié un manager à temps plein, compétent et expérimenté, pour gérer l'épargne durant son introduction et ensuite à plus long terme ?	
7	Avez-vous mis en œuvre un processus de gestion du changement pour créer une équipe chargée de la mobilisation de l'épargne sur base du temps et des ressources qui seront, à votre avis, nécessaires ?	
8	Avez-vous créé un plan d'action avec le Directeur et l'équipe d'introduction de l'épargne, vous permettant d'accomplir toutes les phases du processus, et décrivant en détails comment et avec quel soutien chaque phase sera réalisée ? Commencez par la Phase 1 en détails avant de continuer.	
9	Avez-vous utilisé tous les outils suggérés tout au long du processus, et êtes-vous arrivé à une conclusion ?	

Si vous avez répondu **NON** à l'une ou l'autre de ces questions, vous devez les réévaluer attentivement et prendre des décisions en connaissance de cause.

# Phase 2A: Conception du produit et du processus

# Phase 2A : Conception du produit et du processus

## Sommaire de la phase

Au cours de la Phase 2A, vous devez vous assurer que votre institution :

- Entreprenne une étude approfondie du marché de l'épargne et de vos principaux concurrents,
- Définisse les exigences concernant la clientèle, l'institution et l'environnement,
- Segmente votre base de clientèle,
- Établisse des caractéristiques - y compris les normes, réglementations et politiques - pour chaque produit,
- Identifie une agence pilote et les exigences opérationnelles et organisationnelles de la réalisation du test pilote,
- Réalise les ajustements de systèmes et de processus nécessaires à la réalisation du test pilote,
- Crée un plan de mise en œuvre du test pilote, et
- Met au point un matériel de formation et un calendrier de formation, et commence le programme de formation pour le personnel pilote.

Il s'agit d'une phase intensive comportant des étapes analytiques importantes qui constituent la base d'un programme de mobilisation de l'épargne réussi.

La figure ci-dessous montre les étapes à suivre à ce stade pour définir le produit et concevoir les processus d'encadrement.

Figure 4 : Développement du produit et conception du processus

Étude de marché	Conception du produit	Situation, personnes et planning	Corrections aux systèmes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les tendances du secteur</li> <li>• Identifier les segments de clientèle et leurs préférences</li> <li>• Rassembler des informations sur les produits et services de la concurrence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Génération d'idées pour des produits</li> <li>• Définition d'une méthodologie et d'une technologie pour la fourniture de chaque produit</li> <li>• Définition des politiques, procédures et réglementations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de l'agence pilote (leadership, proximité, économie, performances)</li> <li>• Identification des personnes chargées du programme pilote d'épargne</li> <li>• Création de la politique RH et des formations</li> <li>• Plan de mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des liquidités</li> <li>• Gestion de la trésorerie</li> <li>• Gestion de l'actif et du passif</li> <li>• Contrôle interne</li> <li>• SIG et SIF</li> <li>• Options technologiques (ATM, ESC, etc.)</li> </ul>

## Besoins en ressources et calendrier

Au cours de la Phase 2A, vous aurez besoin des éléments suivants :

- Assistance pour la conception du produit et pour la recherche – engagement continu de votre équipe de recherche, de votre Directeur du crédit, et des directeurs des produits d'épargne pour une période de deux à trois mois,
- Une équipe de développement de produits : une équipe dirigée par votre Directeur des produits d'épargne et chargée de mettre au point le produit prototype sur une période de deux à trois mois.

## AIDE EXTERNE RECOMMANDÉE



À ce stade, vous devez engager une assistance technique externe pour contribuer à l'étude de marché et faciliter les discussions relatives au développement des produits et processus sur base de l'étude de marché. L'assistance externe vous aidera également à préparer la documentation et à rassembler les informations destinées à soutenir le processus de prise de décisions.

## OUTILS



Les outils suivants sont utilisés à ce stade :

PHASE	OUTIL(S)	DESCRIPTION
2A	Les cinq forces de Porter	Outil créé par Michael Porter en 1979 qui permet aux institutions comme la vôtre d'analyser l'environnement concurrentiel et les forces ou menaces relatives vis-à-vis de votre position sur le marché.
	Document de description du produit	Ce document décrit chaque produit d'épargne que vous envisagez d'introduire ; il devrait être une description de haut niveau de chaque produit et devrait être utilisé pour introduire les produits au personnel, aux donateurs/investisseurs, et aux clients.
	Manuel d'utilisation du produit	Un manuel qui définit les principales caractéristiques de vos produits d'épargne et de vos procédures.
	Cadre matriciel de développement de produit	Un outil de développement de produit permettant d'appréhender tous les résultats d'études de marché de manière systématique, grâce auquel vous pouvez créer votre concept de produit (produit prototype). Voir en Annexe 5 un exemple de la manière de planifier un processus de coût de produit.
	Groupes de discussion	Un mécanisme d'entretien/discussion de groupe généralement réalisé avec des groupes de personnes du même segment de marché. Les groupes de discussion sont utilisés pour vous aider à comprendre les problèmes, les dangers, les avantages et les inconvénients. Cet outil est également utilisé pour discuter des éléments pour et contre les produits prototypes proposés et les processus avant leur lancement.
	Mappage du processus	Outil utilisé pour documenter et analyser l'efficacité de vos processus actuels depuis le décaissement du crédit jusqu'au remboursement.

## Réalisation d'une étude de marché

La première étape de la Phase 2A doit être une étude destinée à la conception de votre produit. Cette étude comprendra une analyse du secteur et de la concurrence et une étude de la clientèle afin de vous aider à comprendre l'attrait du marché de l'épargne, les offres de produits et les besoins des clients en épargne. Entreprendre une étude de marché approfondie s'ajoute au travail déjà accompli pour identifier le marché et les conditions réglementaires, ainsi que vos concurrents. Cependant, dans la Phase 2A, vous obtiendrez des conclusions plus détaillées et plus nuancées sur un plus grand volume de données externes.

### IL EST RECOMMANDÉ DE SOLLICITER UNE AIDE EXTERNE



Si votre institution n'a jamais réalisé d'études de marché, vous pourriez solliciter une aide externe, expérimentée dans ce domaine. Cette aide peut être particulièrement utile pour concevoir, réaliser et analyser l'étude, segmenter les clients et estimer la demande.

Les étapes ci-dessus forment la structure fondamentale du processus d'étude :

1. **Établir les paramètres de l'étude**—Quels sont vos objectifs ? Quelle est la meilleure méthodologie d'étude pour atteindre ces objectifs ? Combien de temps pouvez-vous consacrer à la collecte de données ? Quel est votre budget d'étude ?
2. **Concevoir l'étude**—Identifier les concurrents et les clients que vous souhaitez interviewer. Pour les concurrents, identifiez vos concurrents principaux, ainsi qu'une personne, dans chaque organisation, avec laquelle vous souhaitez parler, et planifiez cette discussion. Pour les clients, identifiez le client cible à étudier, établissez des lignes de conduite de recrutement et décrivez les points de votre discussion.
3. **Commencez l'étude** à l'aide de spécialistes de l'étude de marché afin d'assurer une collecte de données de qualité.
4. **Analysez les résultats** et préparez des recommandations à l'intention de l'équipe d'épargne et de la direction.

La phase d'étude de marché peut nécessiter un à deux mois au total. Si vous utilisez un soutien externe pour vous aider à ce stade, vous devez consacrer du temps à les aider à connaître votre institution, ses exigences et les résultats escomptés.

## ANALYSE DU SECTEUR

Le point central de votre première étude sera la compréhension de votre marché d'épargne, des politiques réglementaires et procédures correspondantes et des tendances du secteur. Ceci devrait également inclure une analyse des forces de la demande et de l'offre en épargne, des perspectives du gouvernement et des donateurs, des nouveaux investisseurs, des nouveaux entrants, et de l'importance des produits de substitution. Le résultat de cette analyse de données vous fournira des informations sur les opportunités, les contraintes et la position concurrentielle dont vous aurez besoin lorsque vous commencerez à mobiliser l'épargne. (Voir figure 5.)

## MÉTHODOLOGIE

Utilisez une combinaison d'études secondaires et primaires afin d'obtenir des données et de les analyser. Les informations seront analysées au moyen de différentes techniques, notamment des entretiens individuels avec les experts du secteur et les principaux fournisseurs de services financiers ainsi que les membres du personnel, les groupes de discussion et les outils d'évaluation.

## ANALYSE DE LA CONCURRENCE

L'objectif de cette étude est de rassembler des données qualitatives sur vos principaux concurrents, comme :

- Offre de produits et caractéristiques de ceux-ci,
- Processus de fourniture des produits, comme par exemple le processus d'ouverture de compte,
- Profils de clients cibles,
- Matériel de marketing et stratégies destinées à attirer les clients,
- Positionnement des produits et de la société,
- Structure interne,
- Heures d'ouverture,
- Documentation physique (brochures, matériel promotionnel, publicité),
- Service à la clientèle, et
- Stratégies futures.

## MÉTHODOLOGIE

Identifiez les concurrents à contacter pour avoir une vue la plus large possible du marché de l'épargne. Vous devriez déterminer quel membre du personnel de votre concurrent pourra vous être le plus utile. Idéalement, vous devriez obtenir un entretien avec un membre de la direction connaissant l'ensemble du programme d'épargne, mais il ne doit pas être à un niveau trop élevé car il risquerait de ne pas bien connaître les produits de base. Il vous faudra créer des guides de discussion afin d'appréhender l'ensemble des données comprises dans les objectifs ci-dessus.

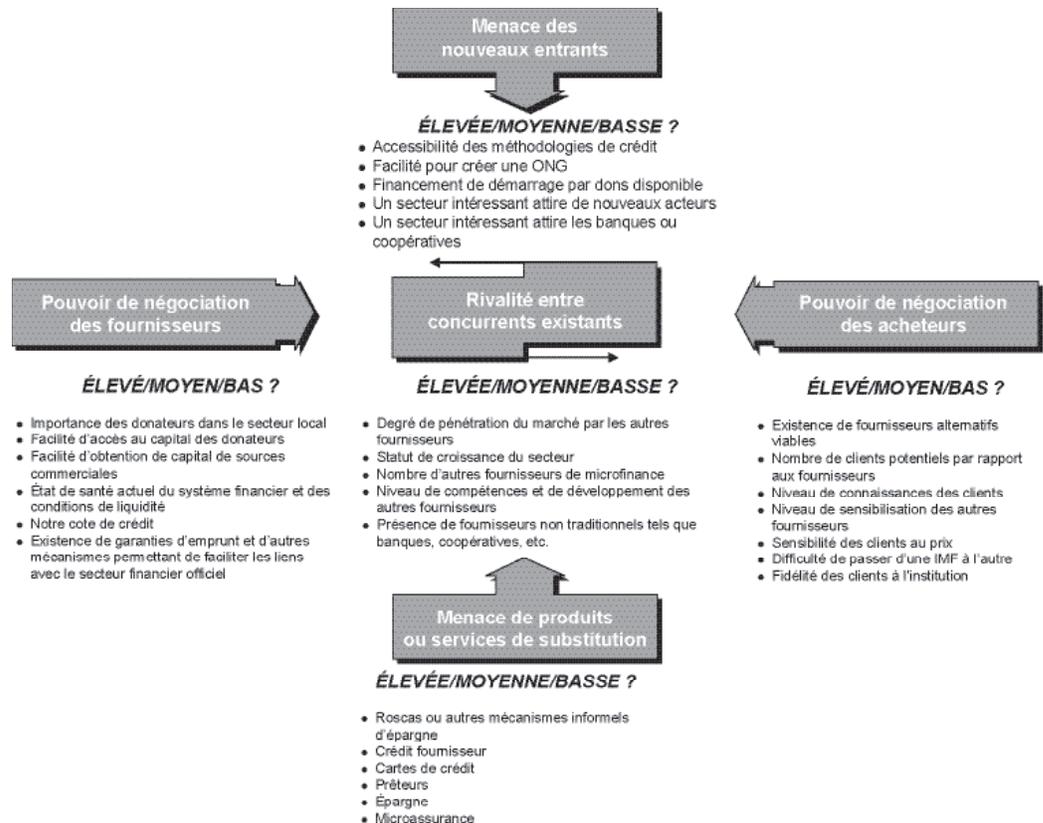
Des entretiens individuels approfondis avec un membre de la direction de votre concurrent vous fourniront le plus d'informations. Cependant, ce type d'entretien peut être difficile à obtenir. Si ce n'est pas possible, vous pouvez envoyer un conseiller indépendant et/ou tenter d'obtenir autant d'informations que possible de sources secondaires.

Outre les entretiens avec les concurrents, vous pouvez jouer les « clients mystère » et faire l'expérience des produits et services du concurrent comme le ferait un client réel. Cette méthode vous permet d'évaluer directement le processus, les procédures et le service des produits d'épargne de la concurrence.



Lorsque vous avez rassemblé toutes les informations sur la concurrence obtenues par entretiens individuels, étude secondaire et/ou client mystère, les **cinq forces de Porter** (voir Figure 5 ci-dessous) peuvent être un moyen utile d'analyser les informations que vous avez obtenues. Cet outil est utilisé pour analyser les conditions générales du marché, y compris l'offre et la demande.

Figure 5 : Les cinq forces concurrentielles qui déterminent la concurrence d'un secteur



Source : Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (Les avantages concurrentiels des nations)

## ÉTUDE DE CLIENTÈLE :

La troisième série d'informations à rassembler à ce stade est l'ensemble de données vous permettant de mieux comprendre vos clients actuels et potentiels. Vous allez envisager des études destinées à comprendre :

1. La nature de la demande actuelle et potentielle de la clientèle pour l'épargne,
  - a. Les habitudes d'épargne analysées par segment,
  - b. Les événements du cycle de vie qui favorisent ou affectent les habitudes d'épargne, et
  - c. Ce dont les clients ont besoin et ce qu'ils attendent d'un produit d'épargne, avec une répartition entre tous les attributs de la fourniture de produits et de services.

2. Les avantages et inconvénients des produits de la concurrence et de substitution, tels qu'ils sont perçus par les clients ;
  - a. Utilisation des mécanismes d'épargne actuels tels que banques, coopératives, comités, analysés par segment de clientèle, et
  - b. Satisfaction vis-à-vis des mécanismes d'épargne actuels, répartie entre tous les attributs de la fourniture de produits et de services - sécurité, commodité, accessibilité/liquidité, taux d'intérêt, service à la clientèle, promotions (loteries) etc. - et les compromis que les épargnants ont accepté de faire face à ces attributs.
3. Attitudes vis-à-vis de votre institution de microfinance :
  - a. Manière dont les clients perçoivent votre institution,
  - b. Intérêt/inquiétudes des clients concernant l'épargne dans votre institution, et
  - c. Réaction des clients face à votre matériel de marketing.

Figure 6 : Services d'épargne et attentes des clients



## MÉTHODOLOGIE

Les études quantitatives et qualitatives vous aideront à comprendre les clients de l'épargne. Nous vous recommandons d'utiliser les méthodes d'étude qualitative pour réaliser des économies et avoir une meilleure compréhension de la clientèle.

Le principal outil d'étude de la clientèle est l'organisation de groupes de discussion. Vous devez prévoir huit à douze (12) groupes de discussion de clients, de six à huit personnes. Chaque groupe de discussion doit être recruté sur base de critères établis qui, à votre avis, caractérisent la population. Pour les études sur l'épargne, ces critères pourraient être les habitudes d'épargne et la demande sur base du niveau de revenus, des clients actuels et potentiels, et clients hommes et femmes.

Vous devrez créer un guide de discussion pour les groupes afin d'assurer que ceux-ci génèrent les données sur la clientèle que vous recherchez pour atteindre les objectifs ci-dessus. De manière générale :

- Les groupes de discussion doivent être dirigés par un animateur qualifié et expérimenté en techniques d'animation de groupes de discussion.
- Vous pouvez également utiliser les outils MicroSave's Participatory Rural Appraisal (PRA) dans votre groupe de discussion, tels que l'Analyse des tendances du secteur financier, le classement des attributs de produits, le classement des préférences relatives, et le profil du cycle de vie, qui ont été conçus uniquement pour le développement de produits destinés aux institutions de microfinance.



Veillez contacter l'équipe WWB de stratégie et d'analyse de la clientèle pour obtenir plus d'informations sur la manière de réaliser cette étude.

## Segmentation de vos clients

En recrutant des individus pour constituer vos groupes de discussion, vous vous êtes basé sur des hypothèses initiales concernant les critères qui distinguent ou segmentent vos clients. Lorsque votre étude de marché sera terminée, vous serez à même de confirmer ou d'infirmer vos hypothèses de recrutement initiales, et d'identifier vos segments clés de clientèle et les besoins spécifiques de celle-ci.

## MÉTHODOLOGIE

En déterminant les segments de clientèle, vous devez envisager les facteurs suivants :

- **Niveau de revenus**—un des éléments les plus déterminants de la capacité de vos clients d'épargner est le niveau de leurs revenus disponibles. En conséquence,

le premier critère utilisé pour diviser la population doit être le revenu net du ménage.

- **Épargne institutionnelle**—la demande d'épargne d'un individu par rapport à celle d'une institution est radicalement différente. Chaque institution aura une demande différente en fonction de la nature de ses activités. Par exemple, les sociétés, services ou secteurs à but lucratif ont des besoins différents des écoles, églises ou mosquées à but non lucratif.
- **Âge**—le comportement d'épargne des personnes âgées et des personnes d'âge moyen diffère de celui des jeunes épargnants. Par exemple, les épargnants plus âgés sont plus intéressés à investir que les jeunes.
- **Occupation**—les personnes salariées avec un revenu régulier sont plus susceptibles d'avoir une épargne régulière que les propriétaires de petites entreprises.
- **Relation de crédit avec l'institution**—vous devez bien comprendre les différences entre les habitudes d'épargne de vos clients actuels (micro-entrepreneurs) et les habitudes d'épargne de vos clients potentiels (employés salariés, entreprises plus importantes, individus à revenu plus élevé, etc.).

*L'expérience mondiale montre que les types de mécanismes d'épargne utilisés par les clients varient en fonction du niveau de revenus.*

- *Les segments à revenu plus faible utilisent plutôt des mécanismes informels (épargne auprès d'amis, ROSCA, garde-monnaie, tontines, encaisseurs quotidiens, etc.).*
- *Les segments à revenu plus faible s'intéressent plus à l'accès qu'aux taux d'intérêt (c'est-à-dire au rendement).*
- *Les segments à revenu plus élevé tendent à utiliser les institutions d'épargne officielles et à rechercher des rendements plus élevés.*

Voici un exemple de segmentation de la clientèle pour les produits d'épargne, sur base du revenu. L'objectif de ce tableau est de montrer dans quelle mesure les différents segments diffèrent en termes de besoins et de préférences. Il serait utile de préparer un tableau similaire sur base des résultats de l'étude de marché de votre propre institution.

**Tableau 6 : Résultats des groupes de discussion : besoins en épargne**

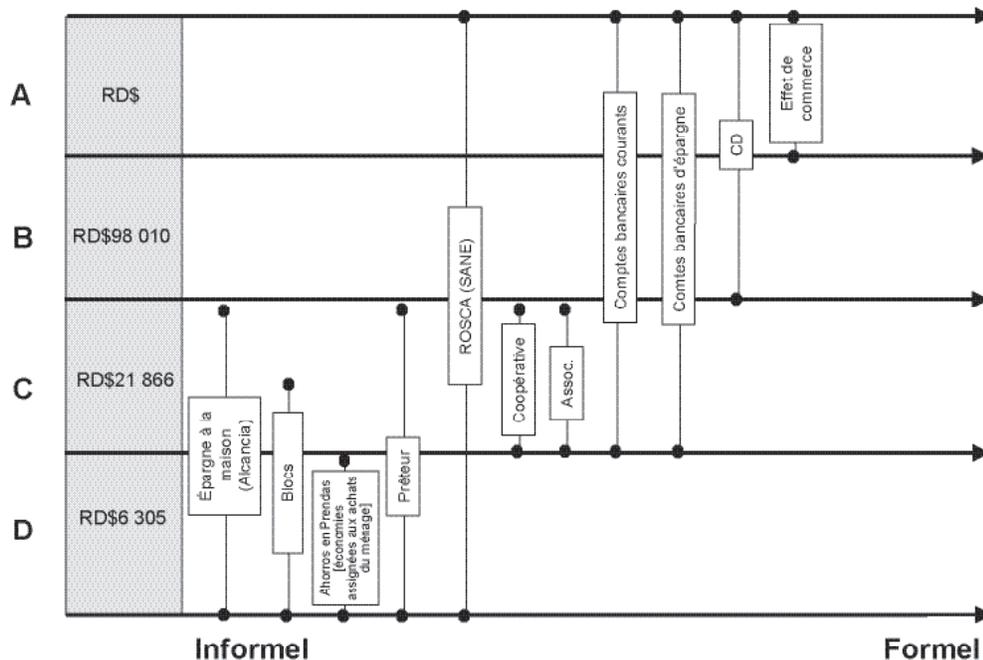
NOM DU SEGMENT	OCCUPATION	POTENTIEL D'ÉPARGNE	AGE	SEXE	RAISON D'ÉPARGNER	BESOINS
Revenu élevé *(A)	Individus au patrimoine élevé, entreprise, salariés du secteur privé ou retraités avec un revenu immobilier; entrepreneurs de grosses entreprises	Élevé Approximativement 20 à 30% du revenu	Généralement des personnes d'âge moyen, ou des personnes âgées	Principalement des hommes	Investissements, versement initial, urgences	Recherchent un rendement plus élevé car ils considèrent l'épargne comme un investissement. Exigent un service de haute qualité, préfèrent un service personnalisé, préfèrent les services bancaires sur Internet, et demandent une attention sans partage
Revenu moyen (B)	Employés salariés travaillant à des postes de niveau moyen, aptitudes techniques, petites entreprises, reçoivent des fonds de membres de la famille, etc.	Moyen. Épargnent 10 à 15% de leur revenu	Généralement d'âge moyen	Plutôt des hommes, mais quelques femmes	Opportunités d'affaires, urgences, accès au crédit, frais scolaires, construction d'une maison, achat de terrain, etc.	Services rapides, simples et moins bureaucratiques. Ne se soucient pas trop des taux d'intérêt, des options pour obtenir des crédits, etc.
Revenu faible (C)	Microentreprises, faible génération de revenus, travaillant aux positions les plus basses, reçoivent des fonds des membres de la famille proche, etc.	Bas. Épargnent environ \$ 1 à \$ 5 quotidiennement	Âge moyen	Généralement des femmes	Urgences	Épargnent en liquide, retirent de l'argent fréquemment, veulent un accès rapide, et préfèrent les transactions en nature.

\* Note : les niveaux de revenus diffèrent d'un pays à l'autre et doivent donc être déterminés dans chaque pays respectif

*Il n'existe pas de formule permettant de déterminer combien de segments vous devez avoir, mais chaque segment doit être clairement différent et précisément défini.*

Figure 7 : Principal mécanisme d'épargne par segment du marché

Revenu mensuel net du segment



Note : les SANE n'ont été mentionnés que par les femmes du segment A

Source : Étude de la clientèle

TAILLE DU MARCHÉ

Évaluer la taille de votre marché consiste à estimer le nombre de personnes qui souhaiteraient profiter de services d'épargne et qui ont la possibilité d'être admissibles aux services, ainsi que la valeur totale de l'épargne dans la zone où vous opérez. Une estimation de la taille du marché vous informera grandement sur votre potentiel de croissance dans une zone géographique donnée, et vous aide donc à faire des choix stratégiques. La meilleure manière de définir votre marché pour les produits d'épargne dépend du type de produit que vous envisagez d'offrir et du segment de marché que vous visez. Par exemple, l'expérience montre que la plupart des personnes pauvres économiquement actives veulent des comptes d'épargne sur livret leur garantissant l'accès à leur épargne, tandis que les personnes et institutions à revenu plus élevé préfèrent investir dans des dépôts à terme (certificats de dépôt) au rendement plus élevé.

CLIENTS EXISTANTS

Vous devriez être à même d'estimer la taille de votre marché actuel ainsi que le nombre d'épargnants potentiels parmi vos clients existants. Ceci peut être calculé en analysant votre base de données existante et en examinant le revenu disponible moyen de vos

clients, ainsi que leur niveau d'épargne sur des comptes d'épargne obligatoire, le cas échéant. Si votre base de données ne contient pas ces informations, vous pouvez toujours estimer votre demande interne en rassemblant les informations de vos responsables du crédit (Loan Officers, LO) et du personnel de terrain. De plus, vous pouvez obtenir, lors de l'étude de la clientèle, des informations importantes sur les comptes d'épargne, la fréquence et les types d'épargnes, ainsi que le comportement de retrait des différents segments de votre clientèle. Ceci ne vous donnera pas une image parfaite de la demande, mais vous donnera une indication de la demande **interne** de vos clients existants pour l'épargne. *Assurez-vous d'utiliser des statistiques à jour et pertinentes qui combinent les faits avec les données concernant la propension à l'épargne afin d'obtenir une estimation du montant d'épargne.*

*Pour étudier la demande en épargne, les enquêteurs de la Bank Rakyat Indonesia ont utilisé les données du recensement pour estimer la demande. Ils ont pris pour hypothèse que 2% du revenu mensuel brut des ménages et 0,5% des biens du ménage seraient disponibles sous forme d'épargne dans les agences de services BRI par les 40% les plus fortunés de la population. Ceci était délibérément une hypothèse très prudente, mais elle a permis de conclure qu'il existait un très grand potentiel d'épargne pour la première année.*

*Cette estimation a été confirmée par une autre estimation réalisée sur base d'entretiens avec des villageois. Dans chaque village, les habitants ont répondu à des questions relatives aux niveaux de revenus dans ce village (mais pas aux ménages individuels). Les enquêteurs ont demandé à des groupes de discussion de diviser les ménages du village en plusieurs catégories, des plus riches aux plus pauvres, avec deux à quatre catégories intermédiaires.*

*Ensuite, les enquêteurs ont demandé quel montant chacun des trois groupes de tête épargnerait s'il en avait le désir. Les enquêteurs ont sélectionné les trois premières catégories car ils souhaitaient connaître le montant d'épargne potentiel des gros épargnants. Ces comptes plus importants financeraient la plus grosse partie du portefeuille de crédits et permettraient à la banque d'offrir ses services aux groupes à revenu plus faible. Les enquêteurs pensaient que dans le contexte culturel de l'Indonésie rurale, si les gros épargnants du village ouvraient des comptes, les plus petits suivraient, ce qui, en fait, se produisit à grande échelle. Les réponses des villageois ont permis de faire une estimation remarquablement proche de celle faite à partir du recensement et d'autres données secondaires. Cette étude de la demande a indiqué un très grand potentiel d'épargne. De plus, ce qui est sans doute l'élément le plus important, le personnel de la banque qui a participé à l'enquête et a été témoin de l'énorme demande d'épargne est devenu très enthousiaste vis-à-vis du projet d'épargne.*

*Finalement, l'épargne réelle mobilisée au cours de la première année dans le district étudié a dépassé considérablement les estimations qui étaient délibérément prudentes.*

Source : Marguerite S. Robinson, 2004

## CLIENTS POTENTIELS

Pour comprendre la taille du marché externe de l'épargne, vous devez d'abord estimer la taille de la population économiquement active et répartir cette population en segments en fonction des niveaux de revenus. Les deux segments aux revenus les plus élevés représentent vos épargnants potentiels. Lorsque vous connaissez le nombre de personnes dans chacun de ces segments, additionnez ces chiffres et soustrayez le nombre de personnes servies par d'autres banques ou des institutions concurrentes, et les clients que vous servez actuellement (si vous offrez déjà l'épargne). Le nombre restant représente le marché inexploité de l'épargne.

Ces estimations sont importantes, et cruciales pour le processus de prise de décision d'introduire l'épargne. Les informations relatives aux parts de marché obtenues à partir du secteur et d'enquêtes sur la concurrence peuvent être comparées avec l'estimation du marché potentiel pour tirer des conclusions raisonnables concernant le potentiel d'opportunités d'épargne sur votre marché.



Les résultats de votre segmentation de la clientèle définiront les segments que vous avez identifiés, leurs besoins particuliers, la demande spécifique et leur utilisation des produits de la concurrence. Sur base de ces données, vous pourrez identifier et recommander des segments prioritaires pour les produits d'épargne de votre institution.

## Évaluation de la demande

Maintenant que vous avez segmenté vos clients, vous devez reprendre les résultats de l'enquête pour comprendre la nature de la demande dans chaque segment pour différents produits d'épargne.

À ce stade, vous vous efforcez de comprendre :

- Les habitudes d'épargne de chaque segment
- Les estimations des montants épargnés par chaque segment mensuellement
- Les produits d'épargne préférés pour chaque segment.

Vous devrez également examiner :

- La taille future potentielle des segments
- Comment la taille et les caractéristiques du marché peuvent changer avec le temps.

## MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser cette analyse, vous aurez besoin des données des groupes de discussion de clients et d'une enquête secondaire supplémentaire sur les habitudes d'épargne dans votre pays. Si aucune enquête secondaire n'est disponible, vous pouvez appliquer la règle empirique selon laquelle les ménages ont tendance à épargner 10 pour cent de leur revenu disponible. Nous avons appliqué ce ratio conservateur pour des membres du réseau WWB qui mobilisent l'épargne et l'avons trouvé fiable.

FondoMicro, une organisation située en République dominicaine qui analyse le secteur de la microfinance, estime qu'il y avait 359 304 microentreprises et petites entreprises en République Dominicaine en 2001. La combinaison de cette réalité avec des données relatives à la propension à l'épargne obtenues dans les groupes de discussion suggère que l'épargne annuelle totale des microentreprises et petites entreprises est approximativement de RD\$ 6,5 milliards, soit USD 275 millions.

**Tableau 7 : Segmentation et taille du marché— montant moyen de l'épargne déclaré par les microentreprises et par les petites entreprises (Micro and Small Enterprises, MSE) sur base d'entretiens avec les clients ADOPEM**

SEGMENT	REVENU MENSUEL NET EN RD\$	NOMBRE D'ÉPARGNANTS	POURCENTAGE D'ÉPARGNANTS	ÉPARGNE MENSUELLE MOYENNE EN RD\$	TOTAL DE L'ÉPARGNE MENSUELLE EN RD\$ ET EN US\$	NOMBRE DE MSE*(1)	TOTAL DES CAPACITÉS D'ÉPARGNE DES MSE PAR MOIS
D	0 – 10 000	28 445	74%	RD\$ 750 US\$ 32	RD\$ 21 333 750 US\$ 903 972	264 702	RD\$ 198 526,371 US\$ 8 412 134
C	10 001 – 50 000	9 943	26%	RD\$ 3 400 US\$ 144	RD\$ 33 806 200 US\$ 1 432 466	92 527	RD\$ 314 591 771 US\$ 13 330 160
B	50 001 – 300 000	223	1%	RD\$ 13 700 US\$ 581	RD\$ 3 055 100 US\$ 129 453	2 075	RD\$ 28 429 972 US\$ 1 204 660
A	>300 000	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Total		38 611			RD\$ 58 195 050 US\$ 2 465 892	359 304	RD\$ 541.5 millions US\$ 23 millions

Épargne annuelle totale : RD\$ 6,5 milliards ~ US\$ 275 millions (RD\$ 23,6 = US\$ 1)

\* Source : FondoMicro

Une autre manière d'estimer la taille du marché est d'appliquer la règle selon laquelle les ménages ont tendance à épargner 10% de leur revenu disponible. Selon ce calcul, l'épargne annuelle totale des microentreprises et petites entreprises est approximativement de RD\$ 3,4 milliards, soit USD 144 millions.

**Tableau 8 : Segmentation et taille du marché : montant moyen de l'épargne déclaré par les microentreprises et par les petites entreprises (Micro and Small Enterprises, MSE) 10% du revenu disponible**

SEGMENT	REVENU DISPONIBLE EN RD\$	NOMBRE D'ÉPARGNANTS	POURCENTAGE D'ÉPARGNANTS	ÉPARGNE MENSUELLE MOYENNE EN RD\$	TOTAL DE L'ÉPARGNE MENSUELLE EN RD\$	NOMBRE DE MSE*(1)	TOTAL DES CAPACITÉS D'ÉPARGNE DES MSE PAR MOIS
D	0 – 10 000	30 875	80%	RD\$ 504 US\$ 21	RD\$ 15 563 US\$ 659 468	287 315	RD\$ 144 829 315 US\$ 6 136 835
C	10 001 – 50 000	19%	RD\$ 1 585 US\$ 67	RD\$ 3 400 US\$ 144	RD\$ 11 915 431 US\$ 504 891	69 970	RD\$ 110 881 928 US\$ 4 698 387
B	50 001 – 300 000	217	1%	RD\$ 13 900 US\$ 591	RD\$ 3 024 580 US\$ 128 160	2 019	RD\$ 28 145 960 US\$ 1 192 625
A	>300 000	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Total		38 611			RD\$ 30 503 447 US\$ 1 292 519	359 304	RD\$ 283.8 millions US\$ 12 millions

Total de l'épargne annuelle : RD\$ 3,4 milliards ~ US\$ 144 milliards (RD\$ 23,6 = US\$ 1)

\* Source : FondoMicro

Source : Équipe WVB de stratégie et d'analyse de la clientèle

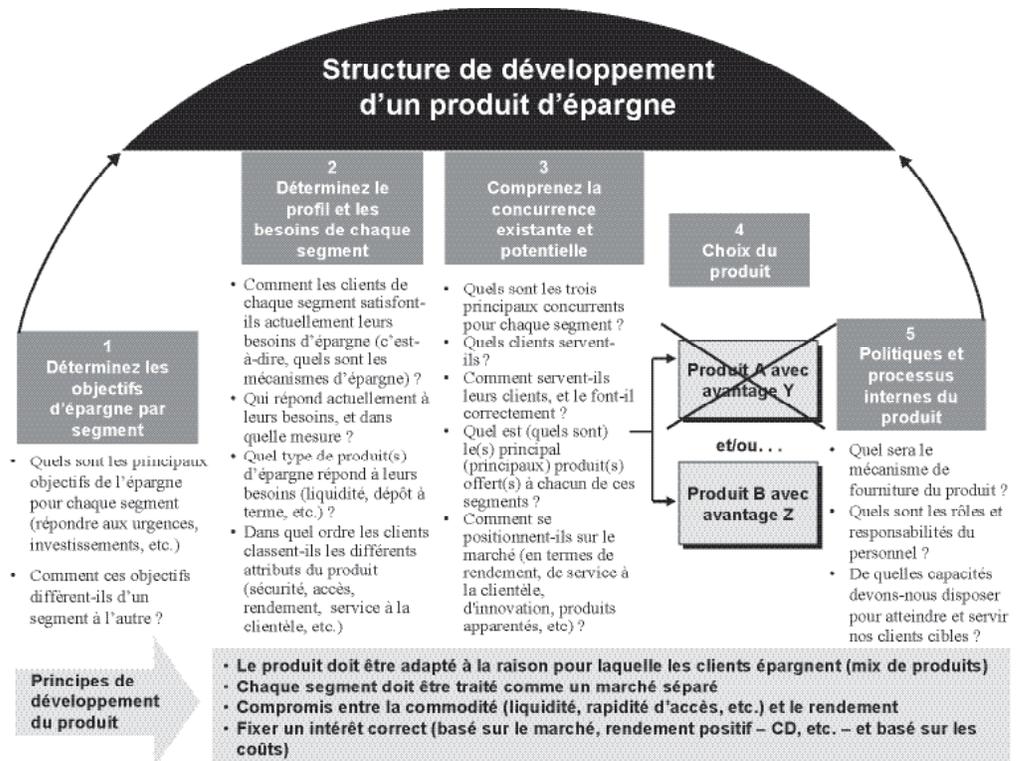


À la fin de cette période d'étude du marché, vous devriez analyser les résultats et rédiger un court rapport à présenter par le directeur de produit d'épargne à la direction et au Conseil d'administration. Ce rapport aura le même format que votre rapport de faisabilité, mais devra contenir une analyse approfondie du marché, des concurrents et des clients.

## Décider quels produits offrir

Sur base de l'enquête sur la clientèle et l'étude de la concurrence que vous avez réalisées, vous possédez maintenant les informations nécessaires pour déterminer quels produits d'épargne votre institution devrait offrir à chaque segment. Les recherches ont montré que les principaux critères sur lesquels se basent les clients pour choisir des institutions et des produits d'épargne sont la fiabilité et la sécurité, suivis par les caractéristiques des produits offrant commodité, accès et rendement. Cependant, la signification que les clients donnent à ces caractéristiques diffère d'un segment à l'autre.

Figure 8 : Structure de développement d'un produit d'épargne



C'est pourquoi votre institution doit créer différents produits d'épargne orientés vers différents segments. Il faut arriver à un équilibre dans lequel vous offrez une combinaison de quelques produits adéquats que chaque épargnant peut adapter à son propre usage. N'oubliez pas que le fait de créer trop de produits rend la gestion de l'agence trop complexe et trop coûteuse, particulièrement au cours de la phase initiale de développement de produit. (Voir également l'Annexe 6, Cadre matriciel de développement de produit.)

*L'expérience montre que lorsqu'elles commencent à mobiliser l'épargne, les IMF doivent offrir quelques produits soigneusement conçus pour être personnalisés par les utilisateurs. Au cours du développement du produit, les points suivants doivent être examinés :*

- Offrir trop de produits rend la gestion impossible car il faut beaucoup de temps et d'énergie au personnel et à la direction pour apprendre les principes de base de la fourniture d'épargne,
- Offrir de nombreux produits est coûteux, particulièrement au début, et
- La fourniture de produits est un processus beaucoup plus complexe et long que le développement d'un produit.

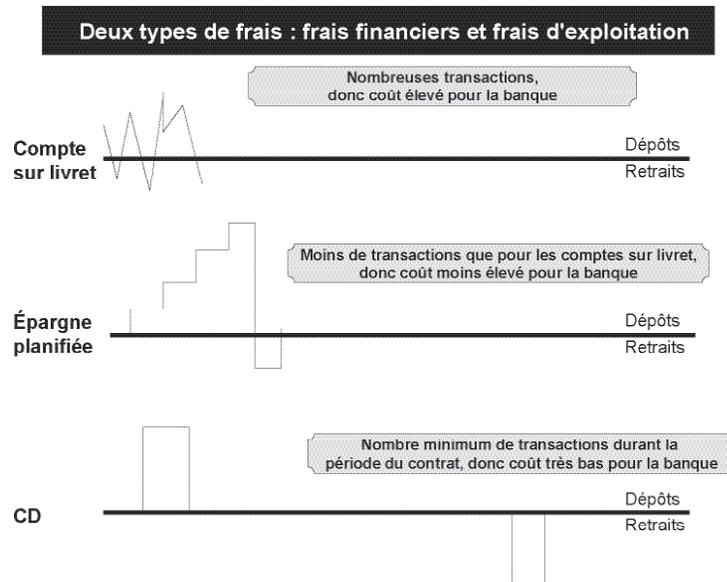
Les principaux types de produits que vous pouvez offrir sont les suivants :

- **Compte d'épargne sur livret**—Ces comptes sont principalement utilisés par les micro-épargnants et par les petits épargnants. Ce type de compte est généralement assorti d'un taux d'intérêt peu élevé. Cependant, le taux d'intérêt progressif est populaire, particulièrement parmi les titulaires de plus gros comptes pour lesquels l'intérêt augmente lorsque le solde du compte augmente. Généralement, ce type de compte s'assortit de frais de transactions élevés à cause du solde peu élevé et de retraits fréquents.
- **Épargne programmée**—Ces comptes sont particulièrement populaires parmi les petits épargnants. Avec ce produit, les clients fixent leurs propres objectifs d'épargne ou des dates spécifiques de retraits. Ce type de compte offre des intérêts plus élevés que le compte sur livret mais plus bas que les certificats de dépôt (CD). Ces comptes s'assortissent de frais de transactions peu élevés car les retraits n'ont lieu qu'une fois à la date d'échéance.
- **Comptes de dépôt à terme**—Ces comptes sont populaires parmi les épargnants nets qui veulent investir leur surplus pour obtenir des rendements plus élevés. Ces épargnants ont généralement des soldes d'ouverture élevés. Le taux d'intérêt est fixé à l'ouverture du compte pour une date d'échéance spécifique. Ce type de compte entraîne peu de frais administratifs. Il procure également des fonds stables qui peuvent être investis dans des crédits à plus long terme ou dans d'autres investissements.

La figure ci-dessous résume les avantages et les inconvénients des principaux types de produits que vous pouvez choisir d'adopter, sur base de l'expérience de WWB avec les clients sur le terrain. Plus particulièrement, elle met en évidence les deux types de coûts associés avec les produits :

1. Frais financiers, et
2. Frais d'exploitation.

Figure 9 : Caractéristiques des principaux types de produits d'épargne disponibles pour votre institution



Source : Saiful Islam



L'expérience a montré qu'environ 80% des clients d'épargne détient généralement 20% des soldes d'épargne, tandis que 20% des clients détient 80% des soldes d'épargne. Ceci signifie que vous aurez de nombreux petits comptes d'épargne qui peuvent être coûteux et résulteront vraisemblablement en pertes pour l'institution. Comme les coûts de transactions sont presque **les mêmes** pour les gros comptes que pour les petits comptes, une combinaison de différents produits utilisés par différents segments permet de rendre l'épargne rentable pour votre institution.

### Conception de vos produits

Lorsque vous avez identifié les types de produits que vous voulez offrir, vous êtes prêt à développer vos produits d'épargne prototypes.

Les caractéristiques de vos produits d'épargne seront partiellement déterminées par les informations de l'étude de la clientèle qui ont montré les besoins et préférences des clients cibles et partiellement influencées par la structure de coûts de l'institution et le contexte légal et réglementaire. Les principes fondamentaux du développement de produits que vous pourriez appliquer sont les suivants :

- Adapter les produits à la raison pour laquelle les clients épargnent (mélange de produits),

- Traiter chaque segment comme un marché distinct et développer des produits adaptés à ce marché particulier,
- Trouver un compromis entre la commodité (liquidité, accès rapide) et le rendement,
- Fixer correctement le taux d'intérêt (déterminé par le marché, basé sur le coût et le rendement positif, particulièrement pour les produits d'investissement tels que le dépôt à terme, etc.), et
- Développer un mélange de sources d'épargne pour rendre la taille moyenne de compte rentable et pour créer une gamme de produits stable.

*L'essentiel est d'apprendre des clients ce qu'ils veulent, et d'incorporer ces informations dans le produit et dans sa promotion. Par exemple, en Indonésie, le compte d'épargne le plus liquide de BRI (appelé SIMPEDES), proposant un intérêt et des loteries, a été un succès immédiat car des études approfondies avaient été réalisées sur les caractéristiques souhaitées par les clients pour un instrument liquide, et sur les raisons de ces choix. Les informations ont été ensuite utilisées dans la conception de l'instrument ainsi que dans les messages publicitaires. En outre, BRI a réalisé une étude de marché pour déterminer quels types de prix de loterie étaient populaires et quel type de publicité était efficace. Les résultats furent excellents. Dès décembre 1996, SIMPEDES et son équivalent urbain SIMASKOT représentaient 76% du total des dépôts dans le système Unit Desa de BRI.*

Source : CGAP Focus Note n°8 : *Introducing Savings in Microcredit Institutions (Introduction de l'épargne dans les institutions de microcrédit). When and How (Quand et comment), avril 1997.*



À ce stade, vous devriez préparer une présentation à la direction décrivant les produits à offrir à chaque segment, et faisant des recommandations concernant la conception de chaque produit. À ce stade, votre équipe sera dirigée par le directeur de projet mais comprendra également du personnel de niveau supérieur et moyen et du personnel de terrain, qui participeront tous de manière active au processus. Vous devez vous efforcer d'atteindre le meilleur équilibre possible entre l'expérience de terrain, la réflexion stratégique, et une analyse financière approfondie.

## Préparation de la documentation sur les produits et sur les processus

Lorsque vous avez défini vos produits, vous êtes prêt à produire votre documentation de produits, et plus particulièrement une description des produits et des processus ainsi qu'un manuel pour votre test pilote.



Vous devez créer une description de haut niveau des produits et processus pour chaque produit d'épargne que vous prévoyez d'introduire. Ces descriptions seront utilisées pour introduire les produits au personnel, aux bailleurs de fonds et aux clients.

Les descriptions de produits doivent contenir les éléments suivants :

**Tableau 9 : Contenu requis pour les documents de description du PRODUIT prototype**

DOCUMENTS DE DESCRIPTION DES PRODUITS PROTOTYPES		
SECTION	CONTENU	ACHEVÉ – OUI OU NON ?
Description du produit	Résume les attributs fondamentaux, les caractéristiques et l'objectif du produit par segment	
Public cible	Identifie le marché cible pour lequel le produit est spécifiquement conçu, par exemple les segments classés par niveau de revenu, sexe, situation géographique, etc.	
Proposition de valeur	Précise quel type de client a besoin de ce produit et ses avantages tels qu'ils seront perçus par le client. Indique également dans quelle mesure ce produit est différent et unique par rapport à d'autres produits similaires sur le marché.	
Taux d'intérêt	Indique le taux d'intérêt, exprimé en pourcentage, qui sera appliqué aux comptes d'épargne et que vous devez calculer sur base d'un ratio de frais d'exploitation et de rendement d'épargne requis.	
Dépôt d'ouverture ou acompte minimum	Indique le montant minimum que les clients doivent déposer pour pouvoir ouvrir un compte. Il faut que ce montant soit abordable pour le principal segment pour lequel ce produit est conçu. En outre, vous devez vérifier les exigences réglementaires, le cas échéant.	
Politique de retrait	Indique le montant et la fréquence à laquelle un client peut retirer des fonds de la banque ou de l'IMF par jour, semaine, mois, etc., ainsi que tous frais encourus pour ces retraits.	
Exigences de solde minimum	Indique le montant minimum à conserver sur le compte à tout moment. Ce montant doit être abordable pour le marché cible. En outre, vous devez vérifier les exigences réglementaires, le cas échéant.	
Relation avec les crédits	Décrit la relation entre les comptes d'épargne et les comptes de crédit. Idéalement, l'épargne et le crédit doivent être indépendants l'un de l'autre. Cependant, ceci peut être une option pour le client.	
Exigences (cartes d'identité)	Décrit les documents d'identification nécessaires pour l'ouverture d'un compte et pour les transactions bancaires telles que des retraits.	
Services de soutien	Décrit comment les transactions de guichet sont liées aux services de soutien tels que SIG, comptes, contrôle interne, etc.	
Protection de la vie privée	Décrit la politique de protection de la vie privée du titulaire (partage d'informations uniquement avec les personnes autorisées par le titulaire, utilisation d'un mot de passe et/ou d'un code confidentiel pour l'accès aux informations ou aux transactions, etc.)	

**Tableau 10 : contenu requis pour les documents de description du PROCESSUS prototype**

DOCUMENTS DE DESCRIPTION DU PROCESSUS PROTOTYPE		
SECTION	CONTENU	ACHEVÉ - OUI OU NON ?
Méthodologie de fourniture	Décrit la méthode de fourniture du produit. Donne une description de haut niveau des étapes à suivre.	
Ouverture d'un compte	Décrit le processus d'ouverture d'un compte d'épargne.	
Procédures administratives	Décrit les règles et réglementations liées à l'ouverture d'un compte d'épargne.	
Formulaires requis	Les formulaires requis sont notamment les formulaires d'inscription, les bordereaux de dépôt et les cartes de signature.	
Retrait (par exemple, au guichet de la banque, au guichet automatique, par carte de débit, etc.)	Décrit les processus pour les différents modes de retrait comme les guichets, les guichets automatiques, les cartes de débit, etc.	
Fermeture de compte	Décrit le processus et les procédures de fermeture de compte.	

Sur base de vos descriptions de produits et de processus prototypes, vous allez créer un Manuel de produit qui résumera les politiques et les procédures liées à la mobilisation de l'épargne. Ce manuel sera utilisé dans les agences pilotes et par le personnel de formation.

Si vous travaillez avec WWB, votre équipe sera à même de vous fournir des modèles qui résument les étapes à suivre pour créer une description de produit et un manuel de produit. Les détails de ceux-ci figurent dans le Manuel d'utilisation WWB pour l'épargne, disponible auprès de l'équipe WWB de produits et services de microfinance. Vous devez également rédiger une check list de suivi de documentation de produit qui vous permettra de vérifier l'évolution du processus de finalisation du produit. Une version de cette check list est également disponible auprès de l'équipe de produits et services de microfinance.

Cette documentation devrait être revue par un conseiller juridique à ce stade, afin de vous assurer que vous êtes légalement habilité à offrir ces produits au public.

## Développement des systèmes et ajustement des processus pour lancer le test pilote

Les étapes suivantes sont celles de la conception, de la création et de l'établissement de tous les systèmes nécessaires pour réaliser un test pilote. Ceci inclut, si nécessaire, des systèmes organisationnels, d'exploitation et d'information de gestion.

## CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

La préparation de votre organisation à un test pilote implique les étapes suivantes :

- Faire les ajustements nécessaires à la structure organisationnelle afin d'intégrer l'épargne au siège social et sur le site du test pilote,
- Recruter, redéployer ou promouvoir le personnel, et
- Identifier les lacunes entre les compétences nécessaires pour offrir l'épargne et les compétences réelles.

## AJUSTEMENTS OPÉRATIONNELS



La première étape de cette phase est d'organiser des réunions de travail pour définir les processus dans chacun des domaines liés à vos produits. À ces réunions de travail doivent participer votre équipe de produits d'épargne et votre direction ; elles doivent aboutir à la création d'une série d'organigrammes pour tous les processus clés affectés par l'introduction de l'épargne :

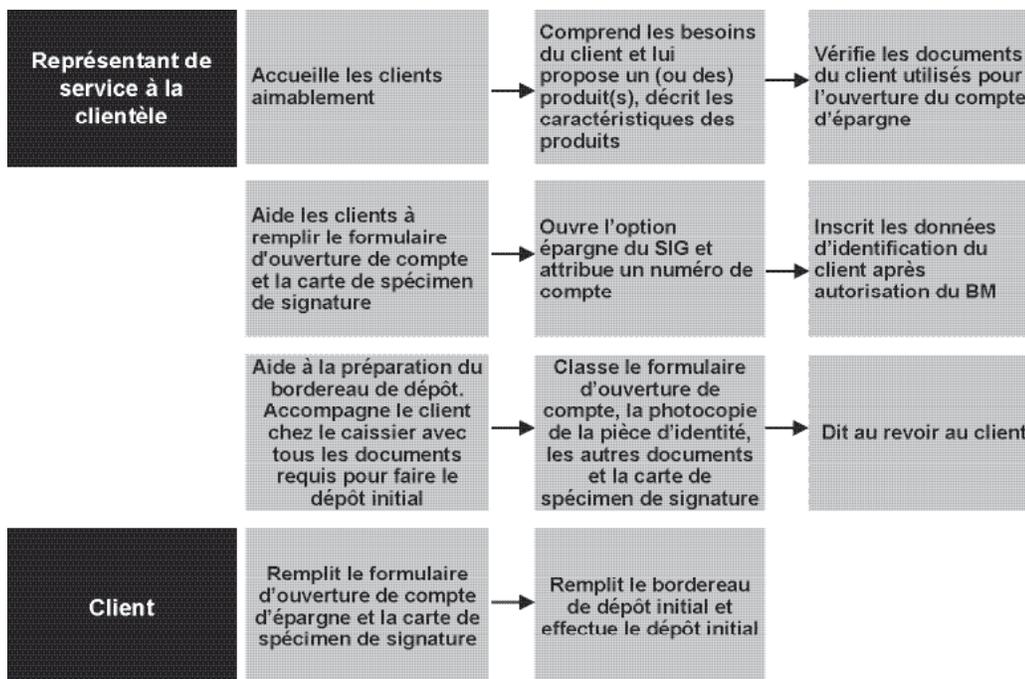
- Procédures liées aux produits d'épargne,
- Service à la clientèle,
- Comptabilité,
- Gestion financière,
- Gestion des risques,
- Contrôle interne, et
- Suivi et évaluation.

L'idée centrale à la base des organigrammes est de redéfinir les processus existants pour permettre l'interaction avec un nouveau produit. Un organigramme doit être créé pour :

- L'ouverture des comptes,
- Les dépôts de liquidités et de chèques,
- Les retraits, et
- Les fermetures de comptes.

Voici un exemple d'organigramme pour l'ouverture d'un compte d'épargne sur livret :

Figure 10 : Organigramme pour l'ouverture d'un compte d'épargne sur livret



Source : ADOPEM, République dominicaine

Ces processus sont décrits dans le Manuel opérationnel de l'épargne qui, comme indiqué plus haut, est disponible auprès de l'équipe WWB de produits et services de microfinance.

## GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

L'introduction de l'épargne volontaire implique la gestion de dépôts du public. C'est pourquoi les IMF doivent assurer la sécurité de ces fonds. À cet effet, les institutions doivent renforcer leurs systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ; ce processus nécessite l'analyse des éléments suivants :

- Gestion de la trésorerie et des liquidités,
- Gestion de l'actif et du passif,
- Gestion de l'écart de taux d'intérêt entre le crédit et l'épargne,
- Risques opérationnels (fraude, etc.), et
- Indicateurs d'analyse des risques.

Pour plus d'informations sur la gestion des risques, veuillez vous référer à l'Outil de création d'une politique de gestion des risques financiers créé par l'équipe de produits et services financiers de WWB.

À ce stade, vous devriez à nouveau solliciter les services d'un conseiller juridique afin de vérifier la conformité des politiques, procédures et processus avec les réglementations locales. En particulier, vous devez :

- a. Vérifier la conformité de la politique du programme,
- b. Vérifier la conformité légale et réglementaire, et
- c. Vérifier et documenter l'exposition à la dette.

## SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION

L'introduction ou l'adaptation des systèmes d'information de gestion est également un élément clé de la mobilisation de l'épargne durant le test pilote. Les logiciels intégrés standard qui conviennent à une IMF mobilisant l'épargne sont :

- Une application de grand livre général (fonctions comptables de base),
- Une application de suivi des crédits (portefeuille prêts/crédits),
- Une application de caisse - si l'IMF souhaite avoir des comptoirs bancaires, et
- Une application d'épargne.

Lorsque vous choisissez un système informatique, prenez en considération les éléments suivants :

- La taille existante de l'IMF et sa taille escomptée en termes de nombre d'agences, nombre de clients, et nombre de produits offerts,
- La stratégie commerciale de l'organisation,
- La stratégie en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC) pour l'organisation pour les trois années à venir au moins, et
- Le budget et les sources de financement pour un investissement et une formation informatiques.

Le système d'épargne que vous choisissez ou que vous utilisez doit satisfaire aux exigences suivantes :

**Tableau II : Principales caractéristiques et capacités requises pour votre SIG afin de soutenir l'épargne**

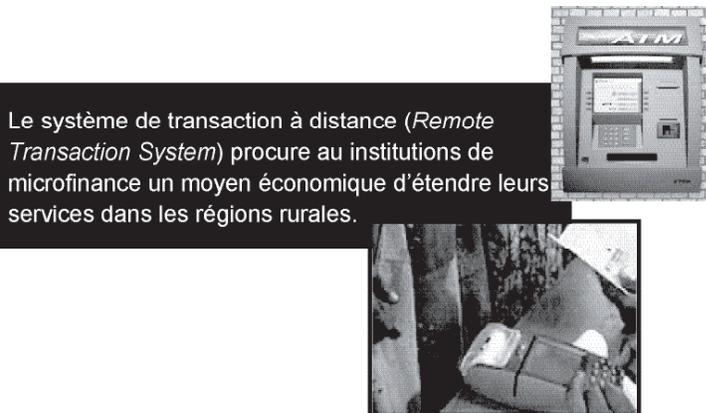
PROCESSUS DE SYSTÈMES D'ÉPARGNE QUE VOTRE SIG DOIT PRENDRE EN CHARGE			
1	Être suffisamment flexible pour prendre en charge différents types de produits.	14	Inclure le traitement de fin de mois (End of Month, EOM) et de fin d'exercice (End of Year, EOY).
2	Permettre le classement de différents types de clients.	15	Être suffisamment flexible pour permettre la création et la définition de différents taux d'intérêt.
3	Permettre à l'utilisateur d'ouvrir un nouveau compte d'épargne en peu de temps.	16	Permettre la capitalisation des intérêts.
4	Attribuer automatiquement un numéro pour chaque nouveau compte d'épargne ouvert.	17	Permettre le traitement des frais et redevances par débit automatique des comptes sans intervention manuelle.
5	Permettre aux utilisateurs finaux (employés des IMF, c'est-à-dire les caissiers, responsables de l'épargne, etc.) d'imprimer des formulaires tels que les formulaires d'ouverture de compte et les formulaires statutaires.	18	Permettre l'impression du livret (note - ce processus est souvent problématique et requiert des imprimantes spéciales. Cette capacité n'est souhaitable que si elle est gérable et réalisable).
6	Afficher facilement les informations des clients et capturer les signatures et les photos.	19	Appliquer l'accumulation d'intérêts et mettre à jour les comptes avec les intérêts courus à payer et les intérêts courus à recevoir.
7	Permettre l'application de différentes règles commerciales applicables à différents comptes d'épargne.	20	Avoir le potentiel de prendre en charge les principales fonctionnalités de caisse telles que l'émission de retraits en liquide, la vérification de photos, etc.
8	Permettre la flexibilité dans la définition des normes de retrait, libérant ainsi votre institution pour le développement de nouveaux produits.	21	Inclure la possibilité de retrouver les pistes de vérification de chaque transaction, modification, ajout ou suppression.
9	Permettre le transfert de fonds depuis les comptes d'épargne des clients vers leurs comptes de crédit et vice versa, conformément à la politique d'entreprise.	22	Offrir des interfaces en ligne pour les demandes de renseignements des utilisateurs.
10	Offrir la possibilité de classer les comptes par catégorie : actif, inactif, suspendu, etc.	23	Produire des rapports garantissant la conformité et, en outre, répondre aux attentes des investisseurs, donateurs, membres de la direction, personnel d'exploitation et clients.
11	Permettre la fermeture de comptes.	24	Posséder les qualités fondamentales d'un bon système informatique de microfinance.
12	Inclure le traitement de fin de journée (End of Day, EOD) et l'exécuter chaque jour à la fermeture.		

En outre, vous devriez envisager de :

- Créer des modules de formation pour l'utilisateur

- Vérifier la conformité
- Créer un système de migration des données
- Utiliser le SIG pour le service après-vente
- Justifier le coût d'un tel système, et
- Réaliser un test d'essai de votre système SIG.

Figure I I : Utilisation de la technologie pour améliorer les canaux de distribution



Source : site Internet HP

Le système de transaction à distance (*Remote Transaction System, RTS*) permet aux institutions de microfinance d'étendre leurs services financiers aux clients à faibles revenus vivant dans des régions rurales, en augmentant l'accès à des emplacements bien situés pour permettre des transactions financières sécurisées et abordables. Le canal de distribution facilité par la technologie utilise une infrastructure tierce (serveurs et bases de données des IMF) pour effectuer les transactions en région rurale.



Vous devrez documenter tous ces processus dans une check list de suivi des procédures opérationnelles du produit. Ce document décrit brièvement tous les processus que vous devez suivre pour introduire l'épargne, et vous permet de vérifier que vous avez réalisé toutes les mises à jour nécessaires à vos processus opérationnels.

## Concevoir une stratégie de marketing

Les institutions de microfinance ont constaté que les produits d'épargne nécessitent un programme de marketing beaucoup plus élaboré que les produits de crédit. La raison principale en est que les clients sont prêts à accepter de l'argent d'une institution au titre

de prêt, mais sont plus réticents à épargner leur argent auprès d'une institution à moins d'être confiants et rassurés par cette institution.

Même si le marketing est une composante essentielle d'un produit d'épargne réussi, la phase pilote ne nécessite pas un marketing important car vous visez un très petit nombre de clients potentiels. À ce stade, vous devez continuer à mettre l'accent sur l'exploitation, vous assurer que les produits et processus sont corrects et ne pas trop vous soucier du marketing. Dans la phase de lancement du produit, lorsque l'exploitation se déroule sans heurts, vous pourrez vous concentrer sur un marketing efficace pour le produit d'épargne.

*Souvenez-vous : d'abord les processus, ensuite la publicité ! Vous devez promouvoir votre nouveau programme d'épargne localement et discrètement au début. Sinon, vous risquez d'être débordé par un grand nombre d'épargnants avant d'être prêt à les servir.*

Pour la phase pilote, prenez en considération ces deux domaines de marketing :

1. Quel est le marketing nécessaire pour que le test pilote soit réussi, et
2. Quelles leçons pouvons-nous tirer de nos efforts de marketing au cours de la phase pilote, qui permettront de mettre en place un programme de marketing réussi pour le lancement du produit ?

## STRATÉGIE DE MARKETING POUR LE TEST PILOTE

Vous avez à présent terminé la conception de vos produits d'épargne et déterminé quels produits offrir à chaque segment. Vous devez spécifier « que dire » : le message adéquat pour chaque segment, et « comment le dire » : le moyen le plus efficace pour faire passer le message.

Tableau 12 : Création d'un message de marketing pour votre produit d'épargne

NOM DU PRODUIT	SEGMENT CIBLE	OBSTACLES	MESSAGE - CONTENU ET TON
Envisagez de donner à votre produit un nom basé sur l'avantage du produit ; par exemple, XacBank, en Mongolie, appelle son programme d'épargne pour les enfants « Futurs millionnaires ».	Définissez le segment cible avec le plus de détails possible - sexe, âge, habitudes d'épargne, attitude vis-à-vis de l'institution, etc.	Sur base des études, faites la liste des inquiétudes/hésitations que le client pourrait avoir vis-à-vis du choix de votre institution, par exemple le fait de ne pas percevoir votre IMF comme une institution sûre pour l'épargne, ou d'avoir déjà une relation de crédit avec une autre IMF.	Précisez le contenu et le ton du message principal pour tous les éléments de communication relatifs à ce produit. Le message doit tenir compte des obstacles auxquels doit faire face le segment et insister sur les avantages pour le client qui épargne dans votre institution.

Lorsque votre message est déterminé (que dire), vous devez choisir le meilleur moyen de le communiquer au segment cible (comment le dire).

Votre test pilote vise une zone géographique limitée et des segments cibles spécifiques. Tous vos efforts de marketing doivent être concentrés sur cette zone géographique et sur ce segment cible. Ceci signifie que, très probablement, la radio, la télévision et les journaux ne doivent pas être envisagés à ce stade, car ils font partie de stratégies « de masse » et vous devriez plutôt vous orienter vers des tactiques de marketing basées sur les relations.

Vous devrez déterminer exactement quelles tactiques conviennent à votre test pilote. Voici quelques idées qui pourraient vous être utiles :

- Vos responsables du crédit et leurs initiatives de promotion directe et personnalisée constitueront sans doute la plus grande partie de vos efforts de marketing au cours du programme pilote. C'est pourquoi vous devez former le personnel de terrain sur la manière de présenter le produit d'épargne à un client potentiel. Il est recommandé de créer un programme de formation à l'intention des responsables du crédit. Chaque responsable du crédit devrait parler du produit d'épargne de manière cohérente et mettre l'accent sur les avantages de l'épargne dans votre institution,
- Contactez les clients actuels au moyen d'une lettre présentant le produit d'épargne,
- Les responsables du crédit devraient contacter leurs meilleurs clients en personne ou par téléphone,
- Créer un dépliant ou une brochure que les responsables du crédit peuvent distribuer à leurs clients potentiels,
- Créer une affiche à apposer dans l'agence pilote, annonçant le lancement du nouveau produit,
- Identifier les organisations dont vos segments sont membres, comme des organisations de voisinage, des groupes professionnels, et des associations de vendeurs de marché. Organiser des réunions avec les organisations pour introduire le produit d'épargne,
- Organiser l'inauguration de vos produits d'épargne et obtenir une couverture médiatique au niveau local, limitée à la zone d'exploitation pilote (télévision, radio et journaux locaux, etc.),
- Offrir des cadeaux de motivation pour l'ouverture d'un compte (petits cadeaux comme un stylo, un calendrier de poche, des trombones, etc.), et
- Attirer les clients potentiels vers l'agence pilote (placer des ballons devant l'entrée, distribuer des dépliants aux passants devant l'agence pilote, etc.).

## ACTIVITÉS DE MARKETING : LE TEST PILOTE COMME OCCASION D'APPRENDRE

Vos efforts de marketing durant la phase pilote constituent une excellente occasion d'apprendre les tactiques de marketing les plus efficaces, ainsi que les messages les plus convaincants. Fixez-vous des objectifs d'apprentissage de marketing avant toute initiative de marketing, et déterminez comment vous allez mesurer ces objectifs. Vous devrez probablement créer un système pour découvrir quels sont les efforts de marketing les plus efficaces. Par exemple, demandez à chaque client qui demande des renseignements sur le produit d'épargne comment il en a appris l'existence, et demandez au directeur d'agence de noter les réponses et d'en faire un rapport chaque semaine.



Vous devriez rassembler votre exploitation et votre travail de conception du marketing en documentant vos initiatives et de marketing et vos procédures ; ce processus est aussi important que la création du manuel de produit. Sur les marchés de produits très concurrentiels, ce sont souvent la promotion et le service à la clientèle qui différencient les IMF entre elles. Ces deux stratégies doivent être alignées.

### Concevoir la mise en œuvre de votre test pilote

Avec les résultats de votre étude de marché, le développement du produit et la création du prototype de produit, vous êtes maintenant prêt à revoir votre plan d'action, y apporter les corrections nécessaires, et créer un plan de mise en œuvre du test pilote pour l'épargne.

Ce plan doit décrire en détail la manière dont vous allez réaliser le test pilote, et doit comporter les détails de domaines clés tels que :

- Définition des produits/résultats/objectifs,
- Définition et documentation des produits et processus finaux,
- Formation et recrutement requis,
- Changements de structure et d'organisation des agences,
- Exigences de marketing,
- Suivi et évaluation de la performance du test pilote par rapport aux objectifs.

Le lancement de la Phase 2B, votre test pilote, ne doit jamais avoir lieu avant une analyse approfondie des implications financières de votre test pilote de l'épargne. Le financement du test pilote est nécessaire pour couvrir les frais de nouvelles installations, de recrutement et de formation de nouveau personnel, et de marketing et de promotion (Voir Annexe 7). Non seulement votre institution doit être capable de générer ce

financement, mais elle doit également avoir calculé de manière relativement précise que votre investissement est raisonnable et que les rendements de l'épargne seront supérieurs aux coûts d'introduction de celle-ci. Si vous ne l'avez pas encore fait, vous devez effectuer cette étude IMMÉDIATEMENT.

Tableau 13 : Définition des résultats escomptés

CROISSANCE	EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Augmentation de la valeur pécuniaire des comptes d'épargne.</li> <li>b. Augmentation du nombre de comptes d'épargne.</li> <li>c. Structure de l'épargne par solde moyen (c'est-à-dire le solde moyen de l'épargne par tranches : \$ 10 – 100, \$ 101-200, \$ 201-500, \$ 500 et plus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nombre de transactions par caissier.</li> <li>b. Nombre de nouveaux comptes ouverts par le caissier du bureau d'accueil.</li> <li>c. Nombre moyen d'épargnants par responsable du crédit et/ou responsable de l'épargne.</li> <li>d. Volume d'épargne par responsable du crédit et/ou responsable de l'épargne.</li> <li>e. Nombre de comptes à volume important.</li> <li>f. Pourcentage de clients qui ont ouvert leur compte mais n'ont jamais fait de dépôt par la suite.</li> <li>g. Pourcentage de clients qui font des dépôts réguliers.</li> </ul>
RENTABILITÉ	EFFICACITÉ DU SERVICE À LA CLIENTÈLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Épargne totale - dépenses apparentées par rapport au volume d'épargne généré en comparaison avec le coût des fonds commerciaux (coût d'opportunité).</li> <li>b. Temps nécessaire pour atteindre le seuil d'équilibre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Temps de service nécessaire pour ouvrir un compte.</li> <li>b. Temps d'attente pour l'ouverture d'un nouveau compte.</li> <li>c. Temps de service durant les dépôts et les retraits.</li> <li>d. Temps d'attente durant les dépôts et les retraits.</li> <li>e. Temps requis pour obtenir des informations (solde, disponibilité d'un produit, admissibilité, erreur de report, etc.).</li> <li>f. Analyse de la satisfaction des clients : <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Caractéristiques du produit et politiques apparentées,</li> <li>2. Comportement du personnel,</li> <li>3. Connaissances du personnel, et</li> <li>4. Attention du personnel durant le service aux clients</li> </ul> </li> <li>g. Pourcentage de comptes fermés.</li> <li>h. Nombre réel de comptes ouverts par rapport au nombre de tentatives de ventes (pour les clients de haut niveau).</li> </ul>

### CRITÈRES DE SÉLECTION POUR L'IDENTIFICATION DE VOTRE AGENCE PILOTE :



Avant de commencer, il faut examiner la question importante de savoir laquelle de vos agences sera l'hôte du test pilote. Voici quelques suggestions de critères :

- Bons indicateurs de performances (entre autres, qualité du portefeuille, rentabilité),
- Exploitation sans heurts (aucun conflit sérieux entre membres du personnel ou entre membres du personnel et clients, aucun signe d'augmentation des risques liés au portefeuille, etc.),

- L'agence existe depuis deux ans au moins,
- Espace physique suffisant dans l'agence pour du personnel et des clients supplémentaires, espace de formation du personnel,
- Navette aisée pour l'équipe d'épargne,
- L'agence sélectionnée ne doit pas être une agence centrale,
- Le directeur d'agence est une personne organisée possédant des aptitudes de leadership et de gestion,
- Bonne communication avec le siège,
- La région doit bénéficier d'une bonne situation économique,
- La population de la zone pilote doit être représentative du profil moyen de la population du pays, et
- Il faut une densité de population supérieure à la moyenne et une économie mixte.

Vous devez également commencer à mettre en place les modifications physiques à l'agence où aura lieu le test pilote. Les modifications de construction ou de reconstruction prennent du temps et vous devez être bien préparé pour lancer le test pilote, car vous avez identifié les impressions des clients de l'agence comme un aspect crucial de leur attitude vis-à-vis de vos produits d'épargne.

Avant de commencer la Phase 2B, vous devez également identifier les membres du personnel qui seront chargés de l'épargne à l'agence pilote, et commencer à procéder au transfert de tout membre du personnel ne travaillant pas à cette agence actuellement. Un autre élément crucial sera de créer vos modules de formation pour l'épargne et d'identifier les personnes qui seront chargées de la formation.



La clé de l'organisation de formations est la création de **matériel de formation** qui servira de base aux formations. Ce matériel doit être basé sur les organigrammes que vous avez réalisés, et doit être mis au point par l'équipe de produits d'épargne qui possède une bonne connaissance de la manière dont le test pilote fonctionnera et des processus qui seront pris en charge par la formation. Vous pourriez désigner une personne qui dirigera la rédaction du matériel de formation et qui sera également responsable de la formation elle-même.

## Formation du personnel pilote

L'expérience a montré que la plupart des IMF fonctionnent traditionnellement comme organisations de microcrédit, offrant des crédits et, dans certains cas, des produits d'épargne

obligatoire. Par conséquent, l'institution et son personnel possèdent des connaissances très limitées, ou inexistantes, concernant l'épargne volontaire et les principaux éléments d'un produit d'épargne. C'est pourquoi, lorsqu'elle décide de mobiliser l'épargne volontaire, une IMF s'engage à apporter des changements fondamentaux à son style et à ses procédures d'exploitation. Offrir l'épargne volontaire signifie faire la transition d'une institution de microcrédit à un intermédiaire financier. Ceci a des implications importantes pour les relations de votre institution avec vos clients. Par exemple, lorsqu'un responsable du crédit accorde un prêt à un client, il ou elle doit croire le client. Et lorsqu'un client place ses économies dans une institution, c'est lui ou elle qui doit faire confiance à cette institution.

*Tous les efforts doivent être orientés vers  
l'obtention de la confiance des clients.*

Cette nécessité de construire la confiance implique que tous les efforts doivent être orientés vers l'obtention de la confiance des clients. La règle générale pour créer des produits réussis est d'avoir le bon produit (ce que les clients veulent), offert par un personnel hautement qualifié au moyen d'un service de grande qualité. L'expérience montre qu'environ 20% du succès dépend des caractéristiques du produit, et 80% dépend du service à la clientèle et de la création d'une relation solide avec le client. C'est pourquoi il est essentiel de former votre personnel correctement et continuellement pour pouvoir offrir un service sans failles.

La formation du personnel doit être dirigée par le directeur des ressources humaines de votre institution, en étroite collaboration avec le directeur de produit pour la création et l'application des modules ou cours de formation. Le directeur des ressources humaines identifiera les ressources de l'organisation ou, si nécessaire, externes, pour créer et présenter les modules ou cours de formation. Le directeur des ressources humaines sera chargé d'élaborer un ensemble de lignes de conduites pour la formation, afin d'assurer sa qualité et de vérifier son efficacité. Lorsque les formateurs sont identifiés, ils doivent se charger de créer leurs propres modules sur base des lignes de conduite et du plan de formation fournis par le directeur des ressources humaines.

## **PARTICIPANTS**

La formation doit être présentée à la direction ainsi qu'au personnel de l'agence pilote.

## **FORMAT DU COURS**

La formation doit être donnée au personnel sous forme de modules comme suit :

## MODULE UN : MODIFICATION DE LA CULTURE INSTITUTIONNELLE

Ce module a pour but de changer la mentalité de l'organisation qui passe d'un fournisseur de crédit à une entité qui reconnaît l'impact transformationnel de l'offre de produits d'épargne volontaire. Il examine également le problème de la création d'une bonne image d'entreprise et d'une institution stable et sûre. Le contenu du cours sera le suivant :

### Point I

- Bref exposé de la structure du pays,
- Lois et réglementations en vigueur en matière de mobilisation de l'épargne,
- Rôles et responsabilités des institutions selon ces lois,
- Structure de l'actionnariat,
- Une structure organisationnelle décentralisée, et
- Valeurs et éthique de l'organisation.

### Point II

- Pourquoi, où et comment les gens épargnent,
- Comportements d'épargne en fonction du segment,
- Épargne par les personnes à faibles revenus,
- Introduction aux meilleures pratiques d'institution d'épargne,
- Offre et demande d'épargne dans votre pays, et
- Créneau pour votre IMF sur base de l'écart entre l'offre et la demande.

## MODULE DEUX : PRODUIT D'ÉPARGNE, POLITIQUES ET PROCÉDURES

Et leur application standard par tout le personnel conformément aux manuels. Ce module concerne la formation du personnel pour développer leur connaissance des nouveaux produits d'épargne et des processus apparentés.

### Point III

- Processus de développement de produit,
- Exercice de groupe et étude de cas sur le développement de produits sur base des « 8 P » (particularités du produit, prix, promotion, place, positionnement, preuves physiques, personnes et processus), et
- Caractéristiques du produit.

### Point IV

- Politiques, procédures et processus de fourniture de votre produit,
- Concepts de base de calcul du taux d'intérêt, de la fréquence, etc.,
- Frais et redevances, et
- Utilisation des formulaires et registres.

### Point V : Études de cas (c'est-à-dire connaissance pratique au moyen d'exercices)

- Enregistrement des transactions rapide, complet et correct,
- Études de cas, et
- Résolution des problèmes,

### Point VI

- Systèmes d'information de gestion (SIG),
- Étude de cas,
- Sessions d'études pratiques de cas, et
- Utilisation optimale du SIG pour informer des décisions de la direction.

À ce stade, un élément clé de la formation pour le produit sera un jeu de rôles qui guidera le personnel à travers les processus d'ouverture de compte, de traitement des formulaires, etc. Vous devriez ensuite discuter des nouveaux systèmes requis et être capable de diriger

une revue générale des nouveaux systèmes. Ceci vous conduira à la formation pour le service à la clientèle, décrit en détails ci-dessous.

## MODULE TROIS : LE SERVICE À LA CLIENTÈLE

Le service à la clientèle est un élément essentiel de la conception du processus nécessaire pour introduire l'épargne et transformer la culture de votre institution. Il sera important d'instaurer un service de qualité. Le service à la clientèle est une partie intégrante de l'exploitation. Tandis que l'institution réalise la transition vers l'acceptation de dépôts du public, elle doit intégrer des stratégies destinées à construire la confiance des clients.

### Point VII

- Connaissez vos clients,
- Attitude : « Contentez-vous de ce que nous offrons » contre « Nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour répondre à vos besoins dans les limites de nos possibilités . » Et que se passe-t-il lorsqu'un client entre ou appelle – Êtes-vous prêt à l'accueillir ? ou, A-il interrompu votre « vrai » travail ?
- Attention au client durant le service,
- Première impression : bureaux et réception propres, signalétique claire, salons organisés et confortables, éclairage, divertissements légers durant l'attente (magazines ou télévision), etc.,
- Attitude proactive,
- Réelle conversation avec les clients,
- Cohérence dans la communication,
- Possibilité de s'isoler pour les personnes déposant ou retirant de grosses sommes,
- Réponses immédiates aux demandes de renseignements, et
- Sécurité : les clients et leur argent sont-ils en sécurité ?

## MODULE QUATRE : GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLES INTERNES

Ce module couvre la nature des risques auxquels font face les banques et les IMF, en particulier celles qui s'engagent dans l'intermédiation financière. Ce module a pour objectif de fournir des outils et des techniques pour vous aider à identifier les risques, à les mesurer, à les contrôler et à les surveiller.

## Point VIII

- Gestion des risques financiers,
- Gestion des liquidités,
- Gestion de l'actif et du passif,
- Contrôle interne permettant d'assurer la sécurité de l'institution, et
- Le blanchiment d'argent et ses conséquences.

## MODULE CINQ : MARKETING

Ce module est centré sur la compréhension de l'importance du marketing pour les nouveaux produits. Le cours explique comment et pourquoi sont conçues les stratégies de marketing destinées à votre marché cible, comment ces stratégies de marketing doivent être utilisées au cours du test pilote, et comment les instaurer au siège social et à l'agence pilote. Le personnel doit être formé pour connaître les concurrents et leurs produits afin de commercialiser efficacement ses propres produits et comprendre les avantages comparatifs que le client obtient en s'adressant à votre institution plutôt qu'à d'autres IMF ou banques. Un marketing efficace, cohérent et convaincant est un élément clé de la réussite de l'offre de produits d'épargne.

## Point IX

- Stratégies de marketing,
- Politiques et procédures,
- Produits offerts par les concurrents, leur créneau, leurs forces, leurs faiblesses, etc.,
- Les avantages comparatifs de votre banque ou IMF, et
- Les techniques de vente efficaces basées sur les préférences et le sexe des segments : études de cas et exercices de groupes.

## MODULE SIX : SUIVI ET ÉVALUATION

### Point X

- Indicateurs clés de mesure du succès,
- Introduction aux indices de référence des meilleures pratiques des institutions d'épargne : leurs performances comparées à celles de votre institution, et
- Introduction d'outils et de techniques de surveillance.

Lorsque le test pilote est lancé, vous devez surveiller l'utilisation des procédures par le personnel afin d'assurer la cohérence avec sa formation. Sur base de cette surveillance, il peut être nécessaire d'organiser des cours de remise à niveau et un coaching sur le terrain.

### MESURE DE L'EFFICACITÉ DE LA FORMATION

Au cours de chaque module et à la fin de ceux-ci, une évaluation sera réalisée. Les modules comprendront des exercices, questions et tests. Autres moyens d'évaluer la formation :

- Évaluation sur le terrain par le supérieur direct, tant à court terme qu'à long terme,
- Auto-évaluation par les stagiaires sur le site du cours et sur le lieu de travail, et
- Tests de connaissance périodiques.



Le développement d'une mentalité de service à la clientèle dans votre institution doit être effectué au moyen de réunions de travail et de sessions de formation. La formation jouera un rôle essentiel dans la mise en place de ces changements fondamentaux, particulièrement dans le domaine du service à la clientèle. La formation doit être basée sur les caractéristiques du nouveau produit ainsi que sur ses politiques, procédures et systèmes.

### CHECK LIST



Comme résultat de la Phase 2A, vous devriez disposer des éléments suivants :

- Un manuel d'utilisation des produits d'épargne,
- Des organigrammes complets pour le lancement de produits d'épargne,
- Des processus conçus pour les fonctions de guichet ainsi que pour les fonctions

de soutien (comptabilité caisse, SIG, gestion des liquidités, audit interne, etc.),

- Des stratégies de marketing pour chacun des segments cibles du marché près des agences pilotes,
- Un SIG adapté à la gestion de l'épargne,
- Des plans concernant le personnel et des affectations RH,
- Un site identifié et préparé pour le test pilote,
- Des analyses financières et commerciales des coûts et résultats escomptés du pilote,
- Un système de contrôle et d'évaluation pour le test pilote, et
- Du matériel de formation destiné à l'ensemble du personnel pilote.

Avant le début du test pilote, vous devez revoir votre plan d'action et vérifier que toutes les étapes des Phases 1 et 2A ont été réalisées et que vous avez satisfait à tous les critères requis pour commencer le test pilote.

La check list ci-dessous vous aidera à déterminer si vous êtes prêt à commencer le test pilote.

ETAPE	QUESTION-CLÉ	OUI/NON
1	Avez-vous réalisé une étude de la clientèle pour comprendre quel sera votre marché cible et quels seront, à votre avis, ses besoins en produits ?	
2	La direction et les conseillers externes ont-ils documenté et approuvé tous les produits, processus et plans de marketing ?	
3	L'agence pilote a-t-elle été identifiée, les changements requis sont-ils en place, les changements institutionnels ont-ils été réalisés ?	
4	Tous les processus et produits ont-ils été approuvés, et les manuels de processus ont-ils été créés ?	
5	Les systèmes comptables, SIG, contrôle interne et autres ont-ils été testés avec succès ?	
6	Êtes-vous satisfait des réactions par rapport aux produits et processus prototypes, mentionnées sur les formulaires de feedback, et ces réactions ont-elles été intégrées aux produits et processus finaux pour votre test pilote ?	
7	Le planning détaillé du test pilote a-t-il été réalisé et approuvé par la direction ?	

Si vous avez répondu **NON** à l'une ou l'autre de ces questions, vous devez les réexaminer attentivement et faire le nécessaire pour que tous les processus soient en place.

# Phase 2B : Test pilote

## Sommaire de la phase

La réalisation d'un test pilote est indispensable pour assurer la réussite de l'introduction de l'épargne dans plusieurs agences.

Au cours de la Phase 2B, votre objectif sera de vous assurer que votre institution :

- Réalise un test rigoureux des produits d'épargne que vous avez créés au cours de la Phase 2A, dans une agence unique,
- Vérifie et évalue les résultats du test pilote,
- Réalise des ajustements au produit et aux processus en fonction des conclusions du test pilote,
- Continue à former le personnel,
- (SI le test pilote est réussi, et si votre institution est de petite taille) crée un plan de mise en œuvre pour le lancement de l'épargne,
- (SI le test pilote est réussi, et si votre institution est plus grande et votre lancement prévu est plus large) crée un plan de tests pilotes supplémentaires qui vous permettra de mettre en œuvre le lancement avec plus de succès et sans heurts, ou
- (SI le test pilote a échoué) votre institution ne devrait pas poursuivre le projet de mise en place de l'épargne avant d'avoir résolu tous les problèmes.

## Besoins en ressources et calendrier

Au cours de la Phase 2B, vous aurez besoin de l'aide des personnes suivantes : directeur du projet d'épargne, responsable du crédit et directeurs régionaux ainsi que d'un personnel, de ressources, de fonds et d'une infrastructure appropriés pour mobiliser la phase pilote.

## IL EST RECOMMANDÉ DE SOLLICITER UNE AIDE EXTERNE.



Selon le niveau d'expérience de votre institution, vous devrez peut-être solliciter une assistance technique externe pour vous aider à créer le matériel de formation et effectuer celle-ci. Si vous optez pour l'assistance externe, celle-ci devrait être disponible pour la période d'installation du test pilote qui s'étend sur trois ou quatre mois.

## OUTILS



Les outils suivants sont utilisés à ce stade :

PHASE	OUTIL(S)	DESCRIPTION
2B	Recommandations pour l'identification du site pilote	Recommandations qui décrivent certains critères essentiels pour l'identification des sites d'agences pilotes.
	Organigramme des comptes d'épargne	Outil qui vous permet de déterminer le point de départ et le point d'arrivée, définit les activités entre ces deux points, les personnes concernées et les types d'actions ou d'activités, et indique le temps nécessaire à chacune de ces activités.
	Indicateurs de productivité opérationnelle pour l'épargne	Il s'agit d'indicateurs assurant la productivité de vos produits d'épargne, particulièrement lorsqu'ils sont comparés aux objectifs et aux indicateurs de meilleures pratiques.

La figure ci-dessous montre les étapes à suivre au cours de la Phase 2B pour planifier et exécuter un test pilote.

Figure 12 : Planning du test pilote

Affectation du budget	Formation et amélioration du personnel	Manuel du produit (pilote)	Stratégie de marketing	Mise en œuvre	Coûts et tarifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparer le budget</li> <li>Créer les scénarios financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partager la philosophie d'épargne et la culture organisationnelle</li> <li>Développer la connaissance du produit</li> <li>Développer la connaissance des produits et services de la concurrence</li> <li>Partager les règles et réglementations internes</li> <li>Service à la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politiques et réglementations en matière d'épargne</li> <li>Inclure formulaires, processus et procédures dans le manuel</li> <li>Composantes physiques standard conditionnées de manière attrayante (livret, carte, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir un plan de marketing</li> <li>Affecter des ressources au marketing (publicité, brochure, etc.)</li> <li>Former le personnel des points de service aux techniques de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vérifier que l'infrastructure physique est prête</li> <li>Confirmer que les systèmes fonctionnent</li> <li>Définir les objectifs par rapport auxquels les mesures seront effectuées</li> <li>Maintenir tous les points suivants pour la durée du test pilote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser une analyse des coûts</li> <li>Calculer le taux sur base des coûts</li> <li>Évaluer le taux concurrentiel basé sur le marché</li> <li>Calculer les rendements réels de l'épargne</li> <li>Déterminer le prix du produit</li> </ul>

Lorsque ces étapes ont été franchies, et au cours du test pilote, vous devrez vérifier et évaluer la progression du test, et rechercher des moyens d'améliorer la manière dont le test pilote s'est déroulé. Ces processus sont décrits ci-dessous :

Figure 13 : Suivi, évaluation et correction de votre test pilote

Suivi minutieux	Systèmes de suivi	Satisfaction du client	Feedback et observations du personnel	Évaluation, analyse et révision
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi minutieux et constant par la direction supérieure et par les conseillers externes</li> <li>• Évaluation de l'attitude du personnel vis-à-vis de la nouvelle philosophie organisationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer les changements du système au SIG et au SIF</li> <li>• Observer les transactions de soutien</li> <li>• Adapter les procédures de comptabilité</li> <li>• Adapter les procédures de reporting</li> <li>• Mettre à jour le contrôle et la surveillance internes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer des enquêtes afin de comprendre les réactions des clients face au produit et aux services</li> <li>• Comprendre les raisons pour lesquelles les clients n'utilisent pas les produits et services</li> <li>• Comparer les résultats des enquêtes avec les projections du test pilote et découvrir les raisons sous-jacentes des différences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rassembler le feedback du personnel concernant les produits et services</li> <li>• Comprendre les problèmes identifiés par le personnel</li> <li>• Rassembler et publier les leçons tirées de cette analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revoir les attributs du produit sur base des réactions des clients</li> <li>• Revoir la méthodologie sur base des observations du personnel, de l'inconfort pour les clients, etc.</li> <li>• Réexaminer les systèmes</li> </ul>

## Préparation du test pilote

Au cours de la Phase 2A, vous avez créé un plan de mise en œuvre du test pilote, déterminé vos principales mesures de succès et commencé à mettre en place les éléments financiers, de formation, de marketing et de structure requis. La préparation du test pilote exige que vous résolviez toute question et tout problème existants et que vous vous assuriez que votre équipe pilote est formée avant le début du test. À ce stade, les tâches suivantes devraient être presque accomplies :

- Mise en place des systèmes de soutien de l'épargne (comptabilité, SIG, audit interne, etc.),
- Création de stratégies de marketing pour attaquer la concurrence et construire la crédibilité,
- Modifications de l'apparence physique de l'agence pilote, et
- Identification du personnel chargé d'exécuter le test pilote.

*Au cours de la phase pilote, vous devez continuer à former le personnel concerné afin d'améliorer et d'augmenter ses compétences.*

Après avoir formé la majeure partie de votre personnel, vous serez prêt à réaliser le test pilote. Au cours de la phase pilote, vous devez continuer à former le personnel concerné afin d'améliorer et d'augmenter ses compétences. Votre institution doit vérifier le calendrier de formation afin de s'assurer que tout le personnel reçoit la formation appropriée. Votre direction doit également être ouverte à, et consciente de tout problème résultant de la formation et de toute lacune de connaissances identifiée par les formateurs.

## Planning des phases de votre test pilote

Vous êtes maintenant prêt à exécuter le test pilote ; ce processus prendra de 9 à 18 mois en fonction de la qualité et de l'efficacité du produit et des processus créés et de la capacité de votre personnel à offrir un service impeccable à vos clients. Entretemps, votre personnel accumulera une expérience précieuse en faisant face à différents problèmes et situations à différentes saisons de l'année.

À ce stade, vous devriez envisager de diviser le test pilote en différentes phases, comme suit :

1. Pré-pilote : exercice « à vide » avec le personnel,
2. Phase pilote 1 : test pilote avec 1 000 à 2 000 épargnants dans une agence locale où la variabilité dimensionnelle du produit d'épargne peut être testée, et
3. Phase pilote 2 : test pilote plus large, dans plusieurs agences de différentes régions (important pour les grosses IMF servant différents segments du marché).

Le processus d'exécution de tests pilotes et le lancement dans toutes les branches peut et doit être un processus lent, divisé en phases pour garantir une mise en place complète et efficace dans chaque agence.

Avant d'ouvrir la porte du nouveau produit d'épargne au public, les IMF devraient effectuer des tests « à vide » sur leurs nouveaux produits et services. Par exemple, vous pourriez demander aux membres du personnel d'ouvrir des comptes d'épargne. Ceci vous donnera l'occasion de tester le produit, ses règles et réglementations, ses systèmes et processus dans un environnement réel. Beaucoup de problèmes pratiques, particulièrement en ce qui concerne le SIG et les transactions de soutien, surgissent durant cette période de test. Ainsi, l'équipe pilote peut identifier les causes fondamentales des problèmes et résoudre ceux-ci avant de lancer le produit.

## Lancement du test pilote

Vous devez choisir une date pour le lancement du test pilote. Une petite cérémonie au niveau local est recommandée. Vous devez inviter à cette inauguration vos collaborateurs, partenaires, gros clients, et clients fidèles de différents segments, les autorités de réglementation, et quelques journalistes. L'inauguration permet d'informer les clients

potentiels de votre offre de produits et aide votre société à créer une image positive dans la communauté.

Au cours de la phase pilote, et après celle-ci, votre portefeuille de crédit doit rester sain. Les gestionnaires doivent régler les problèmes, créer des relations avec la communauté, réaliser des enquêtes et évaluer la satisfaction des clients pour les produits d'épargne de manière continue. Ceci n'est pas un travail prévisible, de neuf heures à cinq heures : vous devrez trouver la personne capable d'occuper le poste de Directeur des produits d'épargne. Pour encourager votre personnel à travailler de manière globale, les initiatives de motivation de la direction et du personnel ne doivent pas récompenser spécifiquement les performances en matière d'épargne. Ce sont les hautes performances en crédit, épargne, contacts avec les clients et productivité qui doivent être récompensées dans chaque agence.

*Au cours de la phase pilote, et après celle-ci,  
votre portefeuille de crédit doit rester sain.*

Pendant le déroulement du test pilote, vous devez vous préparer à analyser les résultats du test et à exécuter une série d'activités de suivi et d'évaluations préliminaires. Si vous faites ceci avant la fin du test pilote, vous serez mieux préparé à la suite, qu'il s'agisse de mise en œuvre ou de réalisation d'un deuxième test pilote après le premier.

La mise en place du test pilote requiert un suivi extrêmement détaillé et une surveillance de haut niveau et de tous les instants, sur tous les fronts. Un suivi hebdomadaire et des évaluations mensuelles du test pilote doivent être réalisés au cours des six premiers mois et doit inclure des clients de différents types et segments et tenir compte des plaintes ainsi que des éloges. C'est l'occasion pour l'équipe pilote de comprendre et d'évaluer les forces et les faiblesses, les problèmes et inquiétudes liés au nouveau produit et aux nouveaux processus. La direction doit comprendre ce qu'elle recherche et comment le rechercher. Elle doit recevoir un feedback correct à tous les niveaux. La direction devra évaluer les coûts respectifs de transactions d'épargne et de prêt, y compris les coûts de main d'œuvre, de transports, de promotion et de marketing, et s'assurer que le produit d'épargne n'est pas offert au détriment du portefeuille de crédit.

*La mise en place du test pilote requiert un  
suivi extrêmement détaillé sur tous les fronts.*

Le suivi doit être réalisé régulièrement et doit être centré sur différents domaines, comme indiqué ci-dessous :

Tableau 14 : Calendrier de contrôle de la phase pilote

CALENDRIER DE CONTRÔLE DU TEST PILOTE	PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE CONTRÔLE	APPROCHE
Au cours du 1er mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes et procédures, apparence physique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation sur place et révision du processus.</li> </ul>
2ème mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de connaissance des nouveaux produits, processus et politiques par le personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation sur place, entretiens avec le personnel, études de clientèle, etc.</li> </ul>
3ème mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité avec les politiques de produits et de processus.</li> <li>• Qualité du service à la clientèle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation sur place, entretiens avec le personnel, groupes de discussion de clients, etc.</li> </ul>
6ème mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction des clients</li> <li>• Productivité de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser des études qualitatives, par exemple au moyen de groupes de discussion, pour découvrir si la conception du produit et la fourniture des services répondent aux besoins du client, et pour examiner l'assistance à la clientèle, l'opinion des clients concernant les produits, etc.</li> <li>• Compléter cette étude qualitative par une analyse quantitative de l'utilisation des produits, des soldes d'épargne moyens, de la croissance du volume de comptes d'épargne, etc.</li> </ul>
9ème mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité du marketing et de la communication</li> <li>• Évaluation des performances par rapport aux objectifs, et suggestion de corrections.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation sur place de la promotion par le personnel et analyse des tactiques de marketing par rapport aux objectifs de marketing.</li> </ul>
10ème mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcul du prix de revient du produit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation des produits d'épargne basée sur l'activité ou basée sur l'affectation.</li> </ul>
Évaluation finale du test pilote : à faire avant la fin du test	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des performances par rapport aux objectifs, et suggestion de corrections finales. Évaluer :</li> <li>• Viabilité financière,</li> <li>• Avantages concurrentiels et facteurs institutionnels.</li> <li>• Intégration dans le système général.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation, révision et analyse des données par rapport aux objectifs, entretiens avec les clients et le personnel, groupes de discussion, etc.</li> </ul>

Un examen régulier de tous ces aspects permettra non seulement d'identifier les questions et problèmes, mais également de les résoudre, ce qui vous aidera à améliorer les processus durant l'exécution du test pilote.

La direction doit être attentive aux situations suivantes qui pourraient survenir durant le test pilote :

- Niveau élevé d'insatisfaction de la clientèle,
- Retards excessifs et injustifiés dans les activités programmées,
- Incapacité à atteindre au moins 75% des objectifs originaux, et
- Niveau élevé d'insatisfaction du personnel.



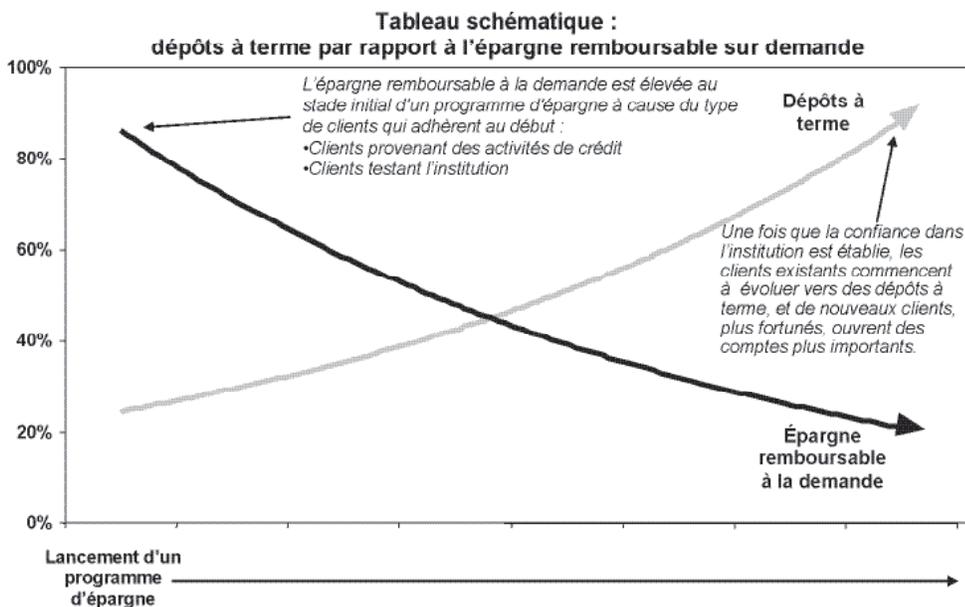
Le feedback devrait être rassemblé à la fin du test pilote. Un rapport écrit d'évaluation du test pilote doit exposer dans les grandes lignes les leçons, questions, problèmes et exigences relatifs à tout lancement ou test pilote futur. Ce rapport doit être axé sur l'avenir, directionnel, et centré sur les problèmes identifiés par le test pilote et sur la manière dont vous avez l'intention de résoudre ces problèmes.

## STRUCTURE DU RAPPORT D'ÉVALUATION DU TEST PILOTE

Les indicateurs de performances du test pilote doivent être comparés aux objectifs fixés au cours de la Phase 2A afin de mettre en évidence les problèmes et les défis. En outre, le rapport doit analyser en détail les lacunes en matière de croissance, de rentabilité, de productivité opérationnelle et d'efficacité du service à la clientèle.

Figure 14 : Structure des dépôts : épargne remboursable à la demande par rapport aux dépôts à terme

Les institutions ont généralement de plus gros volumes d'épargne remboursable sur demande au cours des phases initiales de la mobilisation. Les dépôts à terme augmentent habituellement avec le temps.



Source : Saiful Islam et Aristoteles Esperanza, WWB

Au fur et à mesure que votre programme d'épargne se développe, les dépôts à terme représenteront un plus gros pourcentage de votre portefeuille d'épargne. Ceci sera une tendance importante à suivre jusqu'à la fin du test pilote.

L'évaluation doit inclure les vastes aspects suivants :

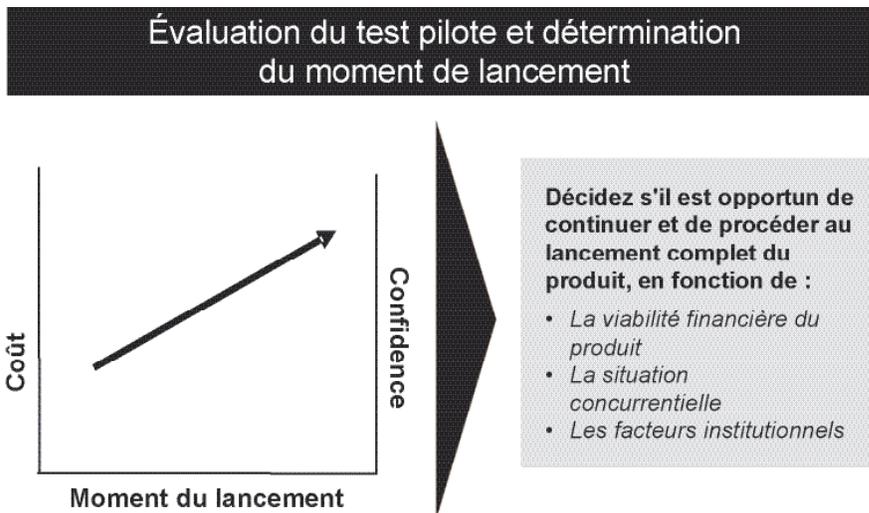
**Tableau 15 : Domaines à considérer pour l'évaluation du test pilote**

CROISSANCE	PRODUCTIVITÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de comptes d'épargne</li> <li>• Montant de l'épargne</li> <li>• Croissance du nombre de comptes d'épargne</li> <li>• Croissance des soldes d'épargne</li> <li>• Nombre réel de comptes ouverts par rapport au nombre de tentatives de vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de clients par responsable de l'épargne</li> <li>• Solde de l'épargne par responsable de l'épargne</li> <li>• Nombre de comptes ouverts par chaque caissier</li> <li>• Nombre de transactions d'épargne réalisées par chaque caissier</li> </ul>
COÛT	RENTABILITÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût par unité d'épargne mobilisée</li> <li>• Coût de renonciation de la mobilisation de l'épargne (coût de la mobilisation de l'épargne par rapport au coût d'emprunt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marge nette de l'épargne (coût de mobilisation de l'épargne par rapport au rendement du crédit)</li> </ul>
EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE	SATISFACTION DES CLIENTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille moyenne des comptes</li> <li>• Répartition de la taille des comptes par catégorie de clients</li> <li>• Solde d'épargne par produit</li> <li>• Répartition de la taille des comptes par produit</li> <li>• Pourcentage de clients effectuant des dépôts chaque mois ou chaque trimestre</li> <li>• Pourcentage de clients effectuant des retraits fréquents (bimensuels, mensuels, trimestriels, etc.)</li> <li>• Pourcentage de clients qui ont ouvert leur compte mais n'ont jamais fait de dépôt par la suite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveaux clients recommandés par des clients existants</li> <li>• Pourcentage de comptes fermés.</li> </ul>

## DURÉE DE VOTRE TEST PILOTE

L'objectif du test pilote est de rassembler des informations sur les réactions de vos clients vis-à-vis des nouveaux produits et services, et sur les capacités de votre institution à les fournir. Le calendrier et la durée des tests pilotes varient considérablement en fonction de la capacité organisationnelle, des opportunités du marché et du service à la clientèle. Votre équipe de développement de produits doit intervenir aux moments stratégiques du test pilote pour rassembler et interpréter les informations provenant de différentes sources.

Figure 15 : Évaluation du test pilote



Source : The MBP Guide to New Product Development

## Résolution des problèmes surgissant au cours du test pilote

Au cours de la phase de test pilote, vous rencontrerez certainement quelques problèmes, mais vous devez les considérer comme des occasions d'apprendre plutôt que comme des défis insurmontables. Les dix principaux problèmes généralement rencontrés par les institutions lors de l'introduction de l'épargne sont les suivants :

1. Connaissances insuffisantes du personnel concernant les produits et les processus,
2. Manque de temps mobilisé par la direction pour contrôler le test pilote,
3. Systèmes de soutien inadéquats pour la mobilisation de l'épargne (SIG, contrôles internes, etc.),
4. Attitude négative du personnel vis-à-vis des produits d'épargne (ne croient pas que les pauvres puissent épargner, le projet est une idée personnelle du siège social, etc.),
5. Manque de préparation des agences,
6. Insuffisance de temps consacré à la promotion des nouveaux produits d'épargne par le personnel et particulièrement par le Responsable du crédit,
7. Système de motivation inadéquat pour le personnel pilote,
8. Mauvais mécanismes de communication concernant l'évolution du test pilote et le processus de lancement,

9. Mécanismes et processus de fourniture irréalistes, et

10. Insuffisance de temps consacré au test pilote.

## Phase de deuxième test pilote

Lorsque le premier test pilote a été réalisé, le personnel de votre institution devra déterminer dans quelle mesure les résultats sont satisfaisants et s'il est désireux de procéder immédiatement au lancement du produit plutôt que de réaliser un deuxième test pilote. À ce stade, la règle générale est que si votre test pilote est réussi, si votre institution est de petite taille et votre lancement est relativement limité, vous devriez passer immédiatement à la phase de lancement. Par contre, si le premier test pilote est réussi, mais si votre institution est plus grande et le lancement planifié est plus large, vous devriez entreprendre un deuxième test pilote pour assurer le succès du lancement.

## Identification des principales leçons de votre test pilote

Sur base des résultats du test pilote, votre institution pourra tirer des conclusions sur :

- **Portefeuille et tarification du produit** – si vous avez créé la gamme de produits d'épargne adéquate et appliqué les bons prix sur base de :
  - Intérêt suscité par chaque produit,
  - Réactions des clients, et
  - Réactions du personnel.
- **Efficacité organisationnelle** – si la structure organisationnelle convient à la mobilisation de l'épargne, sur base des éléments suivants :
  - Direction et personnel expérimentés et bien informés,
  - Soutien et temps consacré par la direction au test pilote, et
  - Orientation stratégique donnée par la direction.
- **Efficacité opérationnelle** – si tous les changements et toutes les corrections aux systèmes ont bien fonctionné et sont intégrés au niveau institutionnel.
- **Marketing et promotions** – si vous avez utilisé les stratégies, messages et matériel de marketing corrects, sur base des éléments suivants :
  - Intérêt suscité par tous les produits,
  - Journaux des agences contenant les réponses des clients aux différents médiums, et
  - Réactions des clients.

À ce stade, vous devez disposer des documents suivants :

- Document justifiant le choix du site pilote,
- Organigramme de l'épargne,
- Matériel de formation pour tous les membres du personnel concernés par le test pilote,
- Feedback du test pilote sous forme de questionnaires clients et personnel,
- Tarif des produits, analyse des coûts et résultats financiers, et
- Un rapport des résultats du test pilote.

Avant le début de la Phase 3, vous devez revoir votre plan d'action afin de vous assurer que vous avez accompli toutes les étapes requises en Phase 2B et que vous avez satisfait aux conditions nécessaires pour passer à la Phase 3.

## CHECK LIST



La check list ci-dessous vous permettra de juger si vous êtes prêt à passer à la mise en place :

ETAPE	QUESTION-CLÉ	OUI/NON
1	L'ensemble du personnel a-t-il été formé pour réaliser le test pilote ?	
2	Le test pilote a-t-il été effectué conformément au planning et aux échéances ?	
3	Avez-vous résolu avec succès toutes les questions et tous les problèmes révélés au cours du test ?	
4	Les résultats du test pilote ont-ils été contrôlés régulièrement durant le test ? Ces résultats ont-ils été combinés à une évaluation à la fin du test ?	
5	Avez-vous décidé si vous devez réaliser un second test pilote ? Si vous avez décidé que vous avez besoin d'un second test pilote, celui-ci a-t-il été réalisé ?	
6	Les principales leçons du test pilote ont-elles été documentées, et les conclusions ont-elles été tirées pour ce qui concerne votre portefeuille de produits, vos prix, votre marketing et vos promotions ?	
7	Avez-vous réalisé une analyse de viabilité des produits d'épargne afin d'assurer que leur prix est correct ?	
8	Votre Directeur de projet, votre direction et votre Conseil d'administration ont-ils conclu que le test pilote a atteint ses objectifs ?	
9	Vos conseillers externes ont-ils confirmé le succès du test pilote ?	

# Phase 3: Mise en place et lancement

# Phase 3 : Mise en place et lancement

## Sommaire de la phase

Au cours de la Phase 3, vous allez vous baser sur le travail accompli au cours de la phase pilote (ou des phases pilotes) pour :

- Élaborer une stratégie d'introduction de l'épargne dans vos agences,
- Mettre en place l'épargne dans toutes vos agences,
- Créer des stratégies à court, moyen et long terme pour l'épargne dans votre institution,
- Planifier le lancement et prévoir le budget de l'opération, et
- Gérer la croissance de l'épargne et vérifier que les coûts soient maintenus à leur minimum et que les capacités se développent.

Figure 16 : Assurer la pénétration du marché - Lancement et mise en œuvre

Stratégie d'expansion	Expansion / réseau d'agences	Planning et budget	Gérer la croissance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créez une stratégie destinée à augmenter la base d'épargne en :               <ol style="list-style-type: none"> <li>Attirant de nouveaux clients</li> <li>Encourageant les épargnants à augmenter leur épargne</li> <li>Offrant des produits d'épargne supplémentaires, etc.</li> </ol> </li> <li>• Créez des stratégies de promotion de l'épargne sur base de :               <ol style="list-style-type: none"> <li>Votre image</li> <li>La qualité du service</li> <li>Les taux de rendement</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouvrez des agences pour couvrir la zone géographique la plus large possible (guichets de service de premier niveau, épargne mobile, etc.)</li> <li>• Assurez-vous de connaître les différents besoins du marché afin d'offrir des services adéquats (ATM, extension des heures d'ouverture des banques, services bancaires accessibles le soir, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créez une vision pour l'avenir</li> <li>• Créez une stratégie de développement à long terme</li> <li>• Décomposez la stratégie à long terme en actions stratégiques à court terme</li> <li>• Créez un plan de marketing</li> <li>• Créez un planning de rentabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissez des mesures pour assurer la qualité du service tout au long de la croissance</li> <li>• Assurez-vous que les coûts restent bas</li> <li>• Coordonnez la création des capacités</li> </ul>

## Besoins en ressources et calendrier

Au cours de la Phase 3, vous aurez besoin du soutien continu de votre directeur exécutif, de votre directeur des produits d'épargne, du responsable du crédit et des directeurs régionaux. En outre, les processus nécessaires dans votre institution pour soutenir le lancement des produits et services devront faire l'objet d'un ajustement complet. Entre autres tâches, il vous faudra vérifier que vos capacités financières et de ressources humaines sont suffisantes pour prendre en charge le lancement du produit.

### OUTILS



Les outils suivants sont utilisés à ce stade :

PHASE	OUTIL(S)	DESCRIPTION
3	Budget et planning financier (Microfin ou autres)	Projets financiers pour le lancement

## Créer un planning de lancement et de mise en place

*Vous devez créer une stratégie de l'épargne sur base de votre vision sur la mobilisation de l'épargne.*



Lorsque vous avez réalisé un test pilote réussi, l'étape suivante est le lancement systématique du produit dans les autres agences. Cependant, le lancement de produits d'épargne est un processus difficile. Vous devrez créer des systèmes destinés à incorporer le nouveau produit à vos activités institutionnelles afin de réussir l'introduction de la nouvelle gamme de produit. C'est pourquoi vous devez créer une stratégie de l'épargne sur base de votre vision de la mobilisation de l'épargne.

Au cours de cette phase, vous devez porter votre attention sur les éléments suivants :

- Création d'une stratégie pour élargir la gamme de produits d'épargne,
- Création des capacités et des systèmes de motivation,
- Finalisation de la projection des coûts et des conditions générales du produit, et
- Création de stratégies de marketing et de promotion.

L'introduction de l'épargne nécessite la mise en place systématique de nouveaux produits dans les agences autres que l' (ou les) agence(s) dans laquelle(lesquelles) a (ont) eu lieu le(s) test(s) pilote(s).

C'est pourquoi, des décisions spécifiques doivent être prises afin de :

1. **Créer une stratégie de lancement :** en fonction de l'analyse du marché, de la concurrence et de la demande des clients combinée aux résultats du test pilote, vous devriez être à même de déterminer la taille de votre marché d'épargne. À ce stade, vous devez pouvoir préparer une projection de mobilisation de l'épargne. Il est indispensable de créer un planning pour élargir progressivement le projet et gérer son expansion (notamment en élargissant à quelques agences à la fois plutôt qu'à toutes les agences en même temps).
2. **Créer une stratégie destinée à élargir votre base de clientèle d'épargne :** en fonction des résultats du test pilote, vous devez décider quelle est la meilleure manière de le faire :
  - Augmenter le nombre total d'épargnants en attirant de nouveaux clients,
  - Convaincre les épargnants existants d'augmenter le volume de leur épargne, et/ou
  - Proposer des produits d'épargne supplémentaires aux épargnants existants ou nouveaux.

Votre choix de stratégie, ou de stratégies, à adopter doit être fondé sur votre connaissance propre des facteurs du marché tels que la taille totale du marché, la propension de vos clients à épargner et le nombre de produits que vos agences et votre infrastructure peuvent assumer.

3. **Créer des stratégies de marché :** en combinant l'expérience de votre institution en matière de marketing avec les résultats du test pilote, vous devez élaborer une stratégie de marketing destinée à augmenter votre base de clientèle d'épargne comme mentionné ci-dessus. Votre stratégie de marketing pour les produits d'épargne doit faire partie de votre planning de marketing général et doit être compatible avec la marque de votre institution.

Comme nous l'avons dit précédemment, le marketing est un élément essentiel du lancement réussi du lancement d'un produit d'épargne, particulièrement lorsque vous passez à la phase de lancement. Avant le lancement proprement dit, vous devriez travailler avec le directeur du marketing de votre organisation pour créer un planning de marketing. Si vous n'avez jamais créé un planning de marketing, vous pouvez demander le Modèle de plan de marketing de WWB pour vous guider dans ce processus.

Pour la création du planning de marketing, quatre domaines principaux sont à prendre en considération :

**a. Antécédents et vue générale du marketing**

Pour concevoir une stratégie de marketing, vous devez commencer par donner forme aux informations clés que vous avez rassemblées.

- Analyse FFPM – Identifiez les forces, faiblesses, possibilités et menaces de votre (vos) produit(s) d'épargne.
- Segmentation – À l'aide des informations obtenues lors de votre analyse de segmentation, souvenez-vous quel est votre marché cible pour chaque produit et à quels besoins du client répond le produit.

**b. Stratégie de marketing**

- Mission et vision - Formulez à nouveau la mission et la vision de votre organisation.
- Marque - Si vous avez une marque clairement établie, formulez à nouveau la position de marque de votre organisation, ses valeurs fondamentales, ses croyances, etc.
- Objectifs de marketing – Déterminez ce que vous voulez accomplir au moyen de votre stratégie de marketing. Vos objectifs de marketing doivent englober les objectifs commerciaux et les objectifs d'apprentissage (par exemple, une projection du nombre d'épargnants souhaités pour la fin du test pilote, une évaluation du nombre de clients potentiels à atteindre au moyen du matériel de marketing avant d'acquérir le premier épargnant).

**c. Stratégie de communication**

- i. Positionnement du produit – Définissez le positionnement de chaque produit et service. Ceci créera une image fixe du produit présenté, tant au public interne qu'au public externe, et fournira une plateforme de messagerie pour toutes les communications. Le positionnement de chaque produit doit s'aligner sur le positionnement général de la marque. Pour rédiger une déclaration, répondez aux questions suivantes :
  - Quel est le segment cible ?
  - Quel est le produit ou service offert ?
  - Qu'est-ce qui différencie ce produit ou service des autres produits ou services sur le marché ?
  - Quel avantage apporte-t-il au segment ?

Vous devez être capable de rédiger une telle déclaration pour chaque produit : « Pour

[marché cible], [nom du produit/service] est le [description du produit/service] qui offre [avantage] pour les clients car il a [raison]. »

- ii. Communication avec les clients—Messages et tactiques : utilisez la matrice ci-dessous pour définir votre planning de communication avec les clients pour chaque produit.

**Tableau 16 : Planning matriciel de communication**

	PRODUIT A	PRODUIT B	PRODUIT C
Segment – Définissez le segment cible de manière aussi détaillée que possible : sexe, âge, attitudes, etc.			
Besoins – Sur base de l'étude, décrivez dans les grandes lignes le besoin des clients pour ce produit financier.			
Obstacles – Sur base de l'étude, décrivez dans les grandes lignes les inquiétudes/hésitations que le client pourrait avoir vis-à-vis de l'utilisation de votre institution.			
Messages – Précisez le contenu et le ton du message principal pour tous les éléments de communication relatifs à ce produit.			
Tactiques – Choisissez le moyen de communication le plus efficace pour atteindre ce segment et votre objectif <sup>3</sup> .			
Objectif – Décrivez dans les grandes lignes vos objectifs par rapport à la tactique (par exemple, augmenter le solde moyen d'épargne de vos clients).			

- iii. Actions de motivation des clients – Définissez les actions de motivation pour les clients potentiels, actuels et répétitifs, qui encourageront le comportement que vous recherchez.

CLIENTS POTENTIELS	CLIENTS ACTUELS	UTILISATION RÉPÉTÉE
Quelles actions de motivation pourriez-vous offrir à vos clients potentiels pour les inciter à essayer ce nouveau produit ? (par exemple, participer à une tombola).	Quelles actions de motivation pourriez-vous offrir à vos clients actuels pour les inciter à essayer ce nouveau produit ? (par exemple, suppression des frais d'ouverture de compte).	Quelles actions de motivation pourriez-vous offrir aux clients pour les inciter à continuer à utiliser le nouveau produit ? (par exemple, un taux d'intérêt plus avantageux pour les soldes élevés).

- iv. Communications au personnel d'agence – Tous les responsables du crédit concernés par le produit d'épargne doivent comprendre et être capables de mettre en œuvre la stratégie de marketing. Une des tâches les plus importantes attribuées au personnel des points de service est de décrire les nouveaux produits aux clients. Les responsables du crédit et le directeur de l'agence doivent avoir reçu une formation concernant les messages clés qui doivent être communiqués pour chaque produit d'épargne.

#### **d. Évaluation**

Définissez comment vous allez mesurer le succès de votre plan de marketing à l'aide des objectifs commerciaux et d'apprentissage que vous avez identifiés.

- 4. Créez les politiques d'agence** – Avec les décisions prises en phases 1 et 2 et les résultats du test pilote, vous êtes prêt à faire une ébauche de plan de lancement pour vos agences. À ce stade, n'oubliez pas que :
  - a. Vous devez essayer d'ouvrir des agences de manière à couvrir la zone géographique la plus vaste possible. Des outils tels que des guichets de service de premier niveau et un programme d'épargne mobile peuvent vous aider à le faire tout en limitant les coûts d'exploitation.
  - b. Vous devez essayer de comprendre les différents besoins du marché à chaque emplacement et définir :
    - i. Quels produits seront offerts à chaque emplacement, et
    - ii. Le(s) service(s) offerts pour répondre à ces besoins du marché. Les facteurs à modifier sont notamment la présence d'un ATM (guichet automatique), l'extension des heures d'ouverture de la banque, etc.

À ce stade, vos décisions vous permettront d' :

- Identifier dans lesquelles de vos agences vous allez introduire l'épargne, et
- Établir un calendrier de lancement du produit.

Points à prendre en considération pour le choix des agences :

- Indicateurs de hautes performances,
- Croissance modérée de l'économie locale,
- Concurrence modérée,
- Gestion relativement bonne, et
- Distance du siège social.

- 5. Formation du personnel pour le lancement** – Vous devrez préparer un plan d'action et former le personnel pour le lancement, et ce pour les différentes phases du lancement. Une formation théorique et des visites à l'agence pilote sont des activités très efficaces pour la formation du personnel. Vous pouvez également faire venir des membres du personnel de l'agence (des agences) pilote(s) au cours de la formation théorique afin de leur permettre de partager leurs expériences. Le personnel doit avoir

une idée claire des conditions liées à chaque instrument et des objectifs qu'il permet d'atteindre. Il doit localiser les nouveaux épargnants, informer continuellement les clients sur les produits et les conseiller concernant les comptes qui peuvent répondre au mieux à leurs besoins.

**Créer un système de motivation efficace** – Les programmes de motivation sont composés de récompenses, financières ou non, qui motivent le personnel à atteindre les objectifs d'un produit. Lorsque vous créez un programme de motivation, vous devez prendre en considération les points suivants :

- Votre système de motivation doit correspondre aux objectifs du produit,
- Vous devez communiquer clairement les programmes de motivation ainsi que leurs conditions, calendrier et attentes,
- Vous devez vous assurer que les mesures de succès sont quantifiables, et
- Vous devez vous assurer que les objectifs qui seront récompensés peuvent être atteints.

**6. Introduction des processus standard** – La mise en place systématique des nouveaux produits exige que des processus standardisés soient introduits avant et pendant le lancement de l'épargne. Les conditions préalables à un lancement correct de l'épargne sont notamment de fortes capacités financières et RH et les systèmes d'information de gestion adéquats. Ces processus doivent être exposés dans un manuel de processus qui peut être distribué à chaque branche participant au lancement.

**7. Planning et budget** – Conjointement avec la prise de décisions spécifiques concernant votre planning de lancement, vous devez également finaliser les idées développées au cours de la Phase 1 concernant la manière dont l'épargne sert votre mission, votre vision et vos objectifs.



Cette étape doit être réalisée en réunions de travail avec :

- a. Le directeur de projet,
- b. La direction, et
- c. Les directeurs de départements.

Sur base des résultats concrets du test pilote et du feedback de vos clients et de votre personnel, cette équipe doit mettre au point les éléments suivants :

- a. Vision future de l'épargne,
- b. Stratégie de développement à long terme,

- c. Actions stratégiques à court terme pour l'épargne,
- d. Planning permanent de marketing pour atteindre toutes les agences, et
- e. Planning de rentabilité pour finaliser le nombre d'épargnants, les coûts d'exploitation, etc., à prévoir pour que l'épargne soit un produit rentable.

Le planning de rentabilité est **vital**, et vous devez créer des stratégies spécifiques pour :

- i. Réduire le coût moyen d'un compte d'épargne,
  - ii. Augmenter le solde moyen d'épargne par compte, et
  - iii. Promouvoir la croissance sans compromettre le haut niveau de performances.
- 8. Gérer la croissance** – Votre dernière tâche avant le lancement est de mettre en place les moyens de contrôle et d'évaluation de votre lancement et de votre mise en œuvre. À ce stade, les trois objectifs sont les suivants :
- a. Établir des mesures assurant la qualité du service au cours de la croissance,
  - b. S'assurer que les coûts restent bas, et
  - c. Coordonner le développement des capacités.

À ce stade, vos principales mesures de succès seront d'avoir :

- a. Des caractéristiques et processus de produits bien établis et prêts pour le lancement,
- b. Des capacités opérationnelles en place pour soutenir le lancement – y compris les capacités financières et de RH, et
- c. Des coûts et une tarification du produit finalisés.

À ce stade, une aide externe peut vous permettre d'évaluer dans quelle mesure vous avez planifié le lancement et quel est votre niveau de préparation pour avancer vers l'étape suivante. Elle vous aidera également à coordonner les dates et ressources pour votre lancement, vous apportera un soutien dans toutes vos activités, et préparera les formateurs ainsi que le matériel de formation. Le temps total à prévoir pour cette période préparatoire est de huit semaines.

#### CHECK LIST



Pour cette étape, vous devez disposer des éléments suivants :

- Un planning documenté d'expansion et de lancement définissant les stratégies à court, moyen et long terme pour l'épargne dans votre institution,
- Un planning et un budget de lancement,
- Un exercice complet de planning de rentabilité,
- Documentation concernant la tarification du produit,
- Un système de contrôle et d'évaluation pour le test pilote, et
- Le matériel de formation pour tous les membres du personnel concernés par le test pilote,

Avant le début de la Phase 4, vous devez revoir votre plan d'action afin de vous assurer que vous avez accompli tous les points de la Phase 3 et que vous avez satisfait à tous les critères requis.

La check list ci-dessous vous permettra de juger si vous êtes prêt à passer à la mise en place :

ETAPE	QUESTION-CLÉ	OUI/NON
1	Avez-vous respecté la stratégie d'expansion et le plan de lancement convenus ?	
2	Votre stratégie de promotion et de marketing a-t-elle été couronnée de succès ?	
3	Les produits conçus ont-ils répondu aux attentes de vos clients ?	
4	L'organisation a-t-elle respecté le calendrier établi pour le lancement ?	
5	L'ensemble du personnel a-t-il été formé pour le lancement ?	
6	Des processus standardisés ont-ils été créés pour toutes les agences introduisant l'épargne ?	
7	Avez-vous finalisé votre plan et votre budget pour lancer l'épargne, et avez-vous créé un planning de rentabilité ?	
8	Vous êtes prêt pour le lancement : bonne chance !	

# Phase 4: Suivi et évaluation

# Phase 4 : Suivi et évaluation

## Sommaire de la phase

La mobilisation de l'épargne est un processus long et coûteux, mais les avantages de l'offre de l'épargne sont considérables. Dans la quatrième phase de la mobilisation de l'épargne, vous vérifiez et évaluez le travail accompli jusqu'ici, effectuez les modifications nécessaires et commencez le transfert de connaissances. Pour ce faire, vous allez :

- Documenter les résultats du lancement,
- Finaliser le processus de mise en place de l'épargne,
- Effectuer une analyse des différences entre les résultats prévus et les résultats obtenus,
- Entreprendre la correction des processus sur base de cette analyse, et
- Identifier les étapes suivantes.

Les outils utilisés pour mesurer le succès comprennent une analyse quantitative des mesures financières et de performances, ainsi que les données qualitatives provenant des groupes de discussion, des enquêtes auprès des clients, des interviews détaillées et des discussions avec le personnel.

## Ressources nécessaires

La phase 4 nécessite l'engagement continu de votre directeur des produits d'épargne, du responsable du crédit et du directeur régional, qui sont tous chargés de produire suffisamment d'informations pour permettre un suivi continu du projet au moyen d'un processus systématique garantissant des ajustements en temps voulu ainsi qu'un feedback continu.

Le rôle du directeur de l'épargne sera maintenant d'élargir la base de clientèle d'épargne, d'encourager les clients à continuer à épargner, et d'identifier les opportunités de nouveaux produits.

Vous pouvez décider de solliciter un soutien extérieur pour cette phase, pour vous aider dans les contrôles à court terme de l'évolution du projet, pour vous apporter un soutien adéquat pour l'évaluation de l'épargne, et pour vous fournir un feedback et des conseils.

## Mesure du succès par rapport aux objectifs

À ce stade, vous produirez un rapport de lancement et de mise en œuvre résumant les résultats réels obtenus par vos produits et par votre institution en comparaison avec ceux que vous aviez prévus. C'est pourquoi vous devez examiner la progression en la comparant à tous les objectifs fixés pour vos produits et votre institution au cours de l'étape de lancement de la Phase 3, et notamment aux éléments suivants :

- Pourcentage de l'épargne par rapport au portefeuille total (\$ /devise locale),
- Solde moyen d'épargne par taille de compte,
- Répartition du solde des comptes en termes de valeur d'épargne,
- Productivité du personnel (épargne mobilisée par membre du personnel d'une agence et par mois), et
- Croissance du nombre de nouveaux clients par rapport à la migration de clients existants.

## Suivi des progrès par rapport à votre plan d'action

Cette étape vous permettra de suivre les résultats du test pilote, du lancement et de la mise en œuvre du projet en comparaison avec votre plan d'action. Cet exercice doit être effectué par le directeur de projet et par les directeurs de départements ; il est conçu pour faire apparaître toute lacune stratégique, opérationnelle ou organisationnelle. Cette équipe doit réaliser une évaluation de toutes les étapes qui n'ont pas été accomplies ou du travail toujours en cours, déterminer pourquoi ces problèmes ont surgi et décider comment les résoudre au mieux.

## Analyse de l'impact interne

Vous devrez analyser l'impact de la mobilisation de l'épargne au sein de votre organisation afin de vous assurer que votre personnel est toujours enthousiaste vis-à-vis du projet et que votre vision du service à la clientèle est appliquée. Maintenez un dialogue ouvert avec le personnel afin d'obtenir un feedback. Le personnel des points de service, en particulier, sera en bonne position pour fournir des informations sur le succès éventuel de l'épargne et sur les changements à apporter au produit. Le personnel doit être capable d'approcher la direction pour lui apporter son feedback à tout instant et à tous les niveaux, que ce soit au niveau de l'agence ou au niveau du siège. Un rapport mensuel structuré communiquera ce feedback au directeur de projet.

En outre, l'épargne doit faire l'objet de discussions périodiques dans les réunions d'équipes et un calendrier de contrôles doit être mis en place par le directeur des produits d'épargne et par certains membres de l'équipe d'épargne sur différents sites afin d'obtenir un feedback direct. Ces contrôles doivent être conçus pour motiver et enthousiasmer le personnel et pour rassembler des informations.

## Analyse de l'impact externe

Examiner l'impact de l'épargne hors de votre organisation est tout aussi important pour vous assurer que vous avez le bon produit et le bon service. Idéalement, vous devez réaliser une étude de satisfaction de la clientèle avec votre base de clients chaque année, afin d'examiner comment votre institution et vos produits sont perçus. Il se peut qu'une analyse complète soit trop coûteuse pour une organisation de microfinance, mais une étude de satisfaction de la clientèle d'une forme ou d'une autre devrait être effectuée afin d'assurer que vos produits sont bien perçus par vos clients. Les études qualitatives, comme les groupes de discussion par exemple, sont généralement abordables et peuvent fournir des données significatives.

Vous devez également veiller à obtenir un feedback des principales parties concernées telles que les membres du Conseil d'administration, les preneurs de décision et les partenaires stratégiques, entre autres, en mettant l'épargne à l'ordre du jour de réunions déjà prévues (réunion du Conseil d'administration, par exemple). Il s'agit d'un bon moyen de solliciter des questions relatives à l'amélioration du projet et de maintenir l'engagement d'individus dont l'adhésion est particulièrement importante pour le succès du programme d'épargne.



Les résultats combinés des quatre sections de contrôle devraient donner lieu à un rapport et à une présentation à l'équipe de produits d'épargne ainsi qu'à la direction.

## Identification des changements nécessaires

Après avoir combiné le feedback des sources internes et externes avec votre évaluation du progrès par rapport à vos objectifs et à votre plan d'action, vous devez à présent analyser les résultats et en tirer les conclusions, c'est-à-dire identifier les changements nécessaires. Ces changements doivent concerner votre organisation, vos opérations et votre structure financière, et doivent constituer des recommandations spécifiques, soit à l'équipe de projet dans son ensemble, soit à certaines agences particulières.



Ce processus doit avoir lieu systématiquement, peut-être mensuellement, lorsque vous commencez la mise en place, ou deux fois par an lorsque le projet est opérationnel. Vous devez rassembler tout feedback interne et externe pour en discuter au cours d'une réunion de travail avec votre

directeur de produits d'épargne, les membres concernés de l'équipe de produits d'épargne, et la direction de votre institution.



Le résultat de la réunion doit donner lieu à un court rapport qui met en évidence les principales conclusions et les initiatives qui seront prises pour résoudre les problèmes, le cas échéant. Ce document doit être mis à la disposition de tout le personnel de votre institution dans le but de communiquer le désir de l'équipe d'accepter tout feedback et d'améliorer les produits et services d'épargne.

## CHECK LIST

Les éléments suivants doivent être produits à la fin de cette étape :

- Un rapport décrivant brièvement les résultats réels des produits et de l'institution au cours du lancement en comparaison avec les résultats prévus, et analysant l'impact de ces écarts,
- Un document d'évaluation de l'impact relatif aux impacts interne et externe,
- La documentation des changements requis, y compris une nouvelle conception du processus,
- La documentation relative aux étapes suivantes.

Avant la fin de la Phase 4, vous devez revoir votre plan d'action et vous assurer que les étapes requises pour cette phase ont été accomplies, et vous devez satisfaire aux critères nécessaires pour continuer à mobiliser l'épargne dans toutes vos agences.

La check list ci-dessous vous aidera à vérifier que vous avez correctement effectué votre lancement :

ETAPE	QUESTION-CLÉ	OUI/NON
1	Avez-vous documenté les résultats du lancement ?	
2	Avez-vous analysé les résultats réels par rapport aux résultats escomptés ?	
3	Avez-vous identifié les problèmes et êtes-vous arrivés à un accord les concernant ?	
4	Avez-vous modifié les processus problématiques ?	
5	Avez-vous identifié vos étapes suivantes ?	

# Conclusion

## Points importants et leçons

Les principaux points à prendre en considération lorsque votre institution mobilise l'épargne sont les suivants :

- Avant de commencer, assurez-vous que **les conditions préalables adéquates** existent en termes d'environnement macroéconomique et politique, y compris une structure légale favorable. Assurez-vous que votre institution est saine, avec suffisamment de capacités de gestion et la confiance des clients dans votre institution,
- **Créez une équipe solide** pour la mobilisation de l'épargne,
- **Sollicitez une aide externe** pour les phases pour lesquelles votre institution manque de compétence,
- Votre équipe et votre direction doivent **planifier soigneusement** la mobilisation de l'épargne,
- **Introduisez l'épargne progressivement** et suivez **l'ordre des phases**,
- Réalisez **au moins un test pilote réussi** avant de lancer l'épargne,
- **Contrôlez et évaluez l'épargne de manière continue** et résolvez les problèmes au fur et à mesure qu'ils surgissent.

Si vous respectez ces recommandations, vous réussirez le lancement de l'épargne, vos produits seront rentables, votre personnel sera motivé, et vos clients seront satisfaits. **À ce stade, vous devriez avoir achevé la mobilisation de l'épargne et expérimenté tous ces bénéfices !**

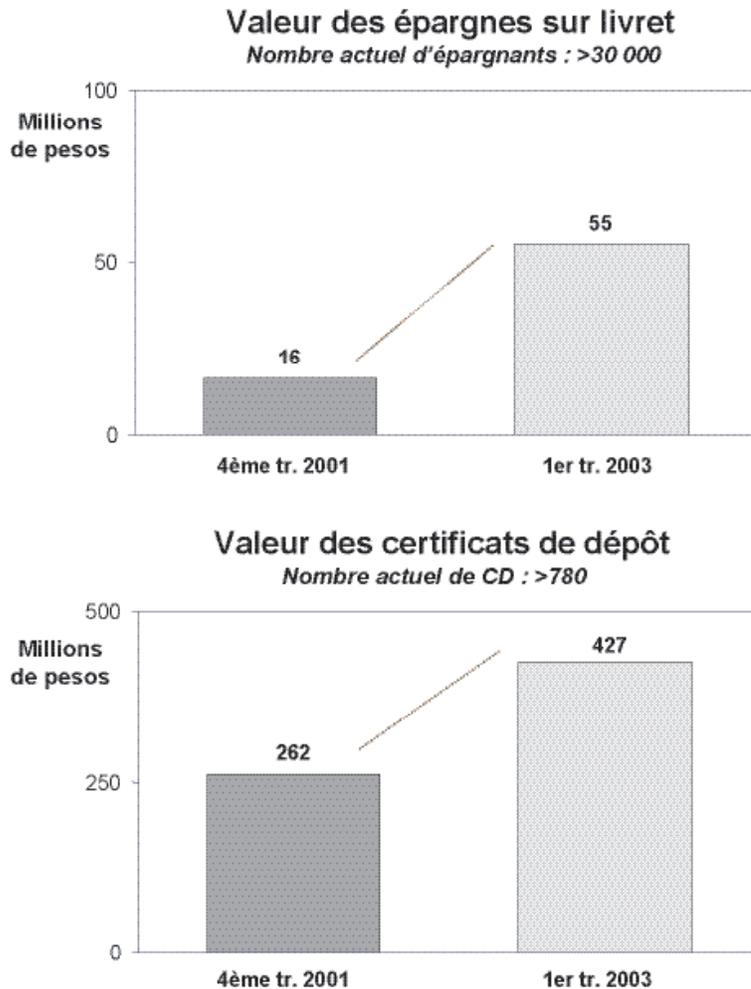
## Exemples pratiques

Les cas suivants vous inspireront car ils démontrent comment l'épargne peut être correctement mise en place et quels sont ses avantages. Comme le montre l'exemple de l'ADEMI, le succès n'est pas toujours immédiat et vous devrez peut-être poursuivre vos efforts pour faire fonctionner l'épargne dans votre institution.

**Tableau 17 : comment Bank Rakyat Indonesia a répondu aux besoins des épargnants ruraux potentiels - les changements générateurs de succès<sup>4</sup>**

	<b>COURT TERME</b>	<b>LONGTERME</b>
<b>DÉVELOPPEMENT D'INSTRUMENTS FINANCIERS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraits illimités</li> <li>• Collectes fréquentes de dépôts</li> <li>• Intérêts calculés mensuellement</li> <li>• Certificats de dépôt</li> <li>• Accès au crédit adéquat</li> <li>• Amélioration du système de transfert de fonds à longue distance</li> <li>• Disponibles dans les agences BRI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestation de services plus adaptés aux différents besoins des épargnants ruraux</li> <li>• Développement de systèmes de compensation de chèques efficaces</li> <li>• Paiement des projets gouvernementaux et autres fonds aux agences BRI</li> <li>• Paiement des salaires des fonctionnaires</li> </ul>
<b>RÉAFFECTATION DES RESSOURCES EN PERSONNEL DES AGENCES BRI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classement des agences BRI en agences ouvertes : <ul style="list-style-type: none"> <li>– 6 jours par semaine</li> <li>– 2-3 jours par semaine</li> <li>– 1 jour par semaine</li> <li>– Fermées</li> </ul> </li> <li>• Formation d'équipes mobiles</li> <li>• Répartition du personnel existant</li> <li>• Mise en place de systèmes de motivation pour le personnel BRI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation d'un plan de restructuration à long terme (sur base d'études quantitatives sur les besoins en services bancaires dans différentes zones)</li> <li>• Création d'équipes mobiles chargées d'effectuer des visites régulières à la plupart des villages</li> </ul>
<b>ÉTUDE DE MARCHÉ, PUBLICITÉ ET FORMATION DES PERSONNES CHARGÉES DE LA PROMOTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'équipes chargées d'études de marché</li> <li>• Formation des personnes chargées de la promotion des services bancaires</li> <li>• Classement et identification des épargnants potentiels</li> <li>• Campagne publicitaire orientée vers les différents besoins des épargnants ruraux (sur base des résultats des études de marché)</li> <li>• Loteries d'agences et programmes de motivation spéciaux pour les épargnants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse quantitative des besoins et de la situation géographique des différents types d'épargnants potentiels</li> <li>• Transformation des agences BRI (tant concrètement que dans la perception des villageois) en un système bancaire rural avec des fonctions intégrées de crédit et d'épargne</li> </ul>

Figure 17 : Comment l'ADEMI (République dominicaine) a remis sur pied son programme d'épargne<sup>5</sup>



Source : Adaptation de la présentation matricielle de développement de produit de VVWB

### Temps forts du programme

- Bien que l'ADEMI offre des produits d'épargne depuis 1995, ce n'est qu'en 2002 que l'épargne a été pleinement mobilisée.
- Ils ne font pas de promotion par loteries. Avec un réseau de 29 agences, ils estimaient ne pas avoir les moyens d'être concurrentiels dans le segment des loteries.
- Ils ont réalisé récemment une campagne destinée à attirer les épargnants qui

comprenait les éléments suivants :

- Des programmes de motivation permettant à tous les membres du personnel d’attirer les épargnants, avec des objectifs spécifiques pour chaque membre du personnel, y compris les coursiers.
- Un changement de culture pour passer d’une institution de crédit à un intermédiaire financier, au moyen de programmes de formation du personnel.
- Utilisation de la radio pour la promotion.
- Offre de paiement automatique des factures afin d’attirer les épargnants à revenus plus élevés.

## Considérations finales

Si vous avez atteint ce stade du guide d’utilisation, vous avez réussi l’introduction de l’épargne dans votre institution. Vous avez dû faire face à des défis et à des problèmes, mais si vous avez persévéré et suivi attentivement et lentement le processus, vous devriez avoir à présent un programme d’épargne fort et prospère dans plusieurs de vos agences.

Vous avez maintenant à affronter une concurrence en augmentation au fur et à mesure que les institutions offrant l’épargne se multiplient dans votre région. En appliquant toutes les meilleures pratiques décrites dans le présent document, en suivant d’excellents processus, et en vous efforçant de fournir un service à la clientèle impeccable, vous serez assuré, non seulement d’être concurrentiel, mais de devenir le leader du marché de l’épargne. Ce guide a abordé toutes les étapes requises pour introduire un produit de base d’épargne volontaire. Vous pouvez l’utiliser comme base pour innover et concevoir de nouveaux produits d’épargne afin de répondre aux besoins croissants de vos clients (voir Annexe 8 : Séquençage du produit).

Votre institution devrait continuer à développer et à améliorer son offre de produits d’épargne. Vous serez à même d’utiliser une grande partie des données et des processus utilisés pour mobiliser l’épargne pour recueillir l’opinion de vos clients, renouveler vos produits et votre marketing, et vérifier continuellement que vous maintenez vos coûts d’exploitation à un niveau le plus bas possible tout en répondant à la demande de vos clients.

*Bonne chance !*

# Annexes

## Annexe I : Outil d'évaluation des produits d'épargne

### OUTILS D'ÉVALUATION DE L'INTRODUCTION DE PRODUITS D'ÉPARGNE (PROJET)

Nom de l'IMF : \_\_\_\_\_

Pays : \_\_\_\_\_

Évaluation réalisée par : \_\_\_\_\_

CARACTÉRISTIQUES ET INDICATEURS PRÉVISIONNELS D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS D'ABSORPTION DES MEMBRES DU RÉSEAU POUR INTRODUIRE UN SERVICE DE PRODUIT D'ÉPARGNE	OUI OU NON	BRÈVE DESCRIPTION DES FAITS SERVANT DE BASE AUX SCORES
<b>CONTEXTE NATIONAL ET ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ</b>		
1. Selon la structure légale actuelle la mobilisation de l'épargne volontaire est-elle légalement autorisée pour le membre du réseau ?		
2. Le membre du réseau se trouve-t-il dans un pays à macroéconomie stable, à stabilité politique raisonnable et aux conditions démographiques adéquates (c'est-à-dire une densité de population suffisante pour assurer que les services financiers soient fournis de manière durable) ?		
3. L'institution a-t-elle bonne réputation dans le pays, et est-elle considérée comme étant digne de confiance ?		
4. Le marché sur lequel le membre du réseau envisage d'introduire l'épargne volontaire comporte-t-il une concurrence importante ?		
<b>VISION ET MISSION</b>		
5. Les objectifs de la mobilisation de l'épargne sont-ils compatibles avec la mission et la vision de l'organisation ?		
6. Le Conseil d'administration et la direction considèrent-ils la mobilisation de l'épargne des segments du marché à revenus plus élevés (c'est-à-dire les segments riches) comme une dérive par rapport à leur mission ?		

CARACTÉRISTIQUES ET INDICATEURS PRÉVISIONNELS D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS D'ABSORPTION DES MEMBRES DU RÉSEAU POUR INTRODUIRE UN SERVICE DE PRODUIT D'ÉPARGNE	OUI OU NON	BRÈVE DESCRIPTION DES FAITS SERVANT DE BASE AUX SCORES
<b>GOUVERNANCE ET LEADERSHIP</b>		
7. Le Conseil d'administration et la direction ont-ils examiné les alternatives, les avantages et inconvénients, les défis et problèmes de la mobilisation de l'épargne (c'est-à-dire du passage du statut d'IMF à celui d'intermédiaire financier) avant d'embarquer l'institution dans l'introduction de l'épargne volontaire dans le public ?		
8. Le Conseil d'administration et la direction sont-ils conscients de l'engagement institutionnel nécessaire (RH, investissement, risques, etc.) à la mobilisation de l'épargne volontaire ?		
9. La direction a-t-elle la volonté politique de recruter de nouveaux gestionnaires et membres du personnel possédant des compétences supérieures si nécessaire ?		
10. Le directeur exécutif est-il décidé à soutenir l'initiative d'épargne en termes d'affectation de ressources, y compris la direction et le personnel de l'organisation ?		
<b>RELATION DU MEMBRE DU RÉSEAU AVEC WWB &amp; SES PARTENAIRES</b>		
11. Le membre du réseau a-t-il participé aux services et processus de WWB (tels que CDCA <sup>6</sup> , efficacité opérationnelle, efficacité organisationnelle, etc.) ?		
12. Le membre du réseau a-t-il recherché activement et reçu une assistance technique et des recommandations organisationnelles, de plus d'une source externe, au cours des trois dernières années ?		
13. Existe-t-il, à tous les niveaux de l'organisation, une sensibilité aux normes de meilleures pratiques du secteur et internationales pour les institutions d'épargne ?		
<b>EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE</b>		
14. Le membre du réseau possède-t-il des politiques de crédit standard et des procédures d'exploitation standard appliquées dans toutes les agences ?		
15. Le coût par unité d'argent prêté respecte-t-il les normes WWB et est-il en diminution constante sur les trois dernières années ?		
16. La productivité des responsables du crédit est-elle exploitée au maximum et en croissance constante au cours des trois dernières années ?		
<b>QUALITÉ DU PORTEFEUILLE</b>		
17. La qualité du portefeuille du membre du réseau respecte-t-elle les normes WWB (taux de remboursement 95% > & PAR 5% à 30 jours) ?		
18. Le taux de pertes est-il maintenu dans des limites raisonnables ?		

CARACTÉRISTIQUES ET INDICATEURS PRÉVISIONNELS D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS D'ABSORPTION DES MEMBRES DU RÉSEAU POUR INTRODUIRE UN SERVICE DE PRODUIT D'ÉPARGNE	OUI OU NON	BRÈVE DESCRIPTION DES FAITS SERVANT DE BASE AUX SCORES
<b>REVENUS</b>		
19. L'exploitation du membre du réseau produit-elle un revenu positif et suit-elle une courbe positive en termes d'autonomie opérationnelle (operational self-sufficiency, OSS) et d'autonomie financière (financial self-sufficiency, FSS) ?		
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>		
20. Le membre du réseau dispose-t-il d'un personnel de gestion de haut niveau, compétent, informé, capable et à temps plein pour la gestion des activités d'épargne ?		
21. La direction envisage-t-elle de réaliser les investissements et les embauches RH nécessaires pour introduire l'épargne ?		
22. Le style de gestion du membre du réseau participatif, et le climat organisationnel sont-ils dynamiques et motivés ?		
<b>SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION (SIG)</b>		
23. Le membre du réseau est-il capable de produire des rapports appropriés à l'intention de la direction intermédiaire, de la direction supérieure, du Conseil d'administration et du public externe ?		
24. Le membre du réseau possède-t-il une stratégie SIG réceptive (c'est-à-dire de mise à niveau régulière des systèmes informatiques et logiciels) ?		
<b>FINANCES ET CAPITAL</b>		
25. Le membre affilié dispose-t-il d'une base de financement stable et de sources de financement diversifiées ?		
26. Le membre du réseau est-il de plus en plus à même d'utiliser ses capitaux pour financer la croissance de son portefeuille ?		
27. Le membre du réseau dispose-t-il de projections financières, de plans en place, et de fonds disponibles pour soutenir les initiatives d'épargne ?		
28. La gestion financière du membre du réseau (trésorerie, investissements, liquidités, etc.) est-elle réellement gérée ?		
<b>CONTRÔLE INTERNE</b>		
29. Le membre du réseau a-t-il fait l'objet d'un audit externe au moins une fois par an ?		
30. Le membre du réseau dispose-t-il d'un système de contrôle interne et/ou réalise-t-il des audits internes réguliers ?		

Note : certaines questions peuvent être utilisées comme lignes de conduite pour des entretiens avec les Directeurs des relations de WWB et le personnel compétent (habitué à travailler avec le membre du réseau) pour comprendre les conditions macroéconomiques, la relation avec WWB, le travail récent et les capacités du personnel.

## Annexe 2 : Modèle de plan d'action

PHASE ET ACTIVITÉS	PERSONNE(S) RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE
<b>PHASE 1 : PLANNING</b>		
Phase préparatoire		
Planning de haut niveau		
Budget		
Préparer les paramètres (Terms of Reference, TOR)		
<b>PHASE 2A : ÉTUDE DE MARCHÉ, CONCEPTION DU PRODUIT ET DES PROCESSUS</b>		
Réaliser l'étude de marché		
Analyse des données		
Rédaction et soumission du rapport		
Résumer les résultats		
Segmentation du marché/ les « 8 P » : particularités du produit, prix, promotion, place, positionnement, preuves physiques, personnes et processus		
Concept et développement du prototype		
Affiner le prototype		
Finaliser le produit prototype		
Déterminer et finaliser les objectifs du test pilote		
Finaliser les indicateurs d'évaluation		
Préparer la collecte des informations du test pilote et les formulaires et procédures d'analyse		
Préparer les procédures opérationnelles du produit et la check list de suivi		
Préparer la documentation du produit et la check list de suivi		
Sélectionner et planifier le SIG qui convient aux modules d'épargne (achat ou modification)		
Réaliser les projections financières		
Documentation du produit et de marketing		
Préparer la politique du produit		
Préparer les formulaires, contrats et autre documentation du produit		
Préparer le matériel de marketing (ainsi que la FAQ)		
Faire vérifier la documentation par le conseiller juridique		
Tester le produit avec les logiciels		
Documenter le marketing du produit et les méthodes de sélection des clients		
Préparer la documentation des procédures d'exploitation		
Préparer les procédures de contrôle interne du produit		
Documentation relative à la conformité et aux risques		
Vérifier la conformité de la politique du programme,		

PHASE ET ACTIVITÉS	PERSONNE(S) RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE
Vérifier la conformité légale et réglementaire		
Vérifier la conformité du contrat de financement		
Vérifier et documenter l'exposition à la dette		
Préparer l'analyse des risques et les indicateurs de danger		
<b>PHASE 2B : TEST PILOTE</b>		
Évaluer le niveau de préparation de l'agence pilote		
Former les cadres et les supérieurs		
Former les opérateurs informatiques		
Former les auditeurs internes et les directeurs d'agences		
Informar les autres agences du test		
Commencer le marketing et la distribution du produit		
Rassembler et analyser les données du test		
Obtenir des photos « avant et après » des agences		
Transactions de guichet		
Lancer le produit dans les agences sélectionnées		
Préparer le rapport de lancement à l'intention de la direction		
Suivi et évaluation du test pilote - En continu		
Enregistrer les perceptions des clients vis-à-vis du test pilote		
Rassembler le feedback des clients		
Réaliser une étude d'évaluation		
Revoir les projections financières du produit sur base des résultats		
Évaluation du test pilote - Évaluation finale		
Enregistrer les perceptions finales des clients vis-à-vis du test pilote		
Rassembler le feedback final des clients		
Réaliser une évaluation des résultats		
Revoir les projections financières du produit		

## Annexe 3 : Analyse de la compétition

REAL/BANQUE	Concurrent A	Concurrent B	etc.	Notes
<b>COMPTES D'EPARGNE</b>				
Solde minimum	50 000	500 000		(a) jusqu'à 4 pages 300 par page supplémentaire
Amende pour solde sous le minimum	5 000	15 000		(b) pour 1034 jours à 10 pages, 1000 par page supplémentaire
Frais de tenue	Néant			(c) Retraits: prix de 6 à 9 For. 100 000 par retrait plus de 9 For. par mois
Frais de gestion de compte	1 000	4 000		(d) Frais de double livres
Entrée de compte	Gratuit	Gratuit		(e) Solde minimum
Extrait intermédiaire	3 000(a)	2 000		(f) min 10 000 max 20 000
Copie d'extrait	3 000	6 000		(g) min 10 000 max 100 000
Extrait supplémentaire	500	1 500		(h) min 10 000
Extrait personnalisé	20 000(b)	2 000	2 000(c)	(i) min 40 000 max 170 000
Retraits irréguliers	5 000(c)	2 000	2 000(c)	(j) min 45 000 max 200 000
Retrait sans intérêt			2 000	(k) min \$10
Frais pour dépôt en liquide				(l) min \$ 0,00/ semaine
Carte de voyage par livret	2 000		2 000	(m) 12 For. dans les 12 mois de l'ouverture
Remplacem. livret/carte	5 000		5 000	(n) min 10 000, max 100 000
Fermetures de compte	10 000	20 000	5 000	(o) min 10 000
Chèques par feuillet				(p) min 1 000 annuité en multiples de 1 000, max 10 000
<b>COMPTES COURANTS (PERSONNELS)</b>				(q) jusqu'à 2000, 250 (25 00-0,03+), 250 (plus de 20 04+)
Solde minimum	50 000	Néant		(r) 0,2% min 5 000 dépôt/abat. à l'initiative des tenanciers aux agences H.A. et vice versa
Amende pour solde sous le minimum	500			(s) jusqu'à 10 transactions 600 pour plus de 10 transactions
Frais de tenue par compte	3 000	2 000	600	(t) min 15 000
Frais de bon minimum par mois	3 000		4 000	(u) Frais de conseil : \$30
Frais de gestion de compte de service		6 000		(v) Prélève 600, 0,5%, min 20 000, max 100 000 sans préavis 60J
Entrée de compte	Gratuit	Gratuit	Gratuit	(w) min 70 000
Extrait intermédiaire	3 000(a)	2 000		(x) min 50000
Copie d'extrait	3 000	6 000	2 000	(y) min \$50 max \$100
Extrait supplémentaire	500	1 500	2 000	(z) par retrait dépassant 3 retraits par mois
Extrait personnalisé	20 000(b)			(aa) 10 000 pour un compte de moins de 12 mois
Amende pour débiteur	1,0% sur amende de base	10 000(e)		(ab) min 15 000, max 100 000
Fermetures de compte	15 000	20 000	10 000	(ac) surfe de 5 For
Traites - clients	15 000	1% (f)	10 000	(ad) par trimestre, min 50 000 max 200 000
Traites - non clients	25 000	30 000	20 000	(ae) par trimestre 20 000
Frais d'annulation de traite	10 000	10 000	10 000	(af) min 6 000, max 25 000
Chèques de la Bank of Uganda		30 000		(ag) min 10 000 pour téléco, timbres, etc.
Chèques par feuillet	400	Gratuit	100-400	(ah) au-3M à 50 For
Chèques par chèque par feuillet	3 000	10 000	4 000	(ai) 1 For. de 1200, 120 et plus de 1200
Cartes de dépôt			1 500	(aj) min 75 000, max 100 000
Raccourcissement de chèques	1%		0,4%(a)	(ak) min 25 000, max 100 000
Raccourcissement de chèques d'intéresseur des banques	1%	1%(g)	0,4%(a)	(al) Prélève au salaire uniquement
Chèque refusé - fonds insuffisants	75 000	100 000	40 000	(am) min 2 000
Chèque refusé - effet non compensé	40 000		40 000	(an) Gratuit pour 1 million et montants inférieurs
Chèque refusé - je débite techniquement	40 000	30 000	10 000	(ao) 0,2% min 5 000 aux agences désignées acceptées/rapais
Chèque refusé par d'autres banques	10 000	Gratuit	10 000	(ap) Gratuit pour 500 000 et montants inférieurs
Chèque post-daté	40 000		10 000	(aq) min 1000 max 1 100
Chèques conservés jusqu'au lendemain	20 000			(ar) min \$10
Retrait de liquide au guichet	Néant		2 000(z)	(as) min \$100
<b>PAIEMENTS EN LIQUIDE A TIERCE</b>				
Frais de dépôt en liquide				(at) Chèques 0,2% autres que BCE min 30 000, max 12 000 dans 45 jours ouvrés, 0,2% min 50 000, max 120 000 dans 45 jours non ouvrés
Chèques remplis				(au) Par sac de papier de monnaie déposés
Dépôt de liquide en sac				(av) min 100 000
Retrait de liquide en sac				(aw) min \$25, max \$120
Relevé de compte électronique de For. 5 000		3 000		(ax) \$10 pour transmission électronique vers comptes en devises étrangères
Relevé de compte électronique de For. 5 000	5 000	3 000	3 000	(ay) min \$50
Opposition	20 000	10 000	10 000	(az) service non offert
Ordres permanents (au sein de la banque)	20 000	7 500	10 000	
Ordres permanents (à d'autres banques)		10 000		
Ordres permanents (frais d'initiation)	10 000	Gratuit		
Ordres permanents impayés	20 000	100 000		
Certificat de solde	10 000	10 000		
Copie d'attestation de solde	30 000	75 000		
Lettre d'introduction	10 000	20 000		
Gestion de salaire	2 000	2 000	1 200	
Prêt étudiant	2 000		2 000	
<b>FRAIS LIES AUX EMPRUNTS</b>				
Frais d'inscription à l'épargne	30 000		3 000	
Frais d'engagement à l'épargne			2%(h)	2%
Commission de modélisation	3%			
Frais de traitement préalable administratif				
Commission de suivi			0,5%-2%	
Assurance			1%	
Courage				
Frais de justice				
Frais de renouvellement du contrat	3%		2%(h)	
Frais de redistribution du contrat				
Libération des documents de clôture			50 000	
<b>OPERATIONS DE CHEQUES</b>				
Transferts de sortie en devises étrangères-clients	0,25%+20 000	1%(i)	25 000	
Transferts de sortie en devises étrangères-non clients	0,50%+20 000	1%(j)	30 000	
Transferts d'entrée en devises étrangères - clients	\$10	\$10	10 000	
Transferts d'entrée en devises étrangères-non clients	\$10	\$25	1%	
Vente de Travelers Cheques		1%(k)	0,20%	
Commission d'ouverture de ligne de crédit et de contrat (couvert par liquidité)	0,20%	0,07%	\$200	
Commission d'ouverture de ligne de crédit et de contrat (sans couverture liquidité)	1,20%	1,07%		
Commission d'acceptation de ligne de crédit			2%	
Commission de paiement/taux de la ligne de crédit			\$10	
Prépaiement à la ligne de crédit	50 000	50 000	\$30	
<b>TRANSACTIONS DE GUICHET AUTOMATIQUE (ATM)</b>				
Émission de carte ATM	2 000	Gratuit	2 000	
Frais de destruction de cartes ATM non retirées			10 000	
Rapport de carte ATM	30 000	Gratuit		
Rapport de carte ATM perdue	10 000		10 000	
Retrait ATM	Gratuit		400	200
Dépôt ATM	Gratuit			
Frais de gestion de compte	1 000			

## Annexe 4 : Activités spécifiques des membres de l'équipe

DOMAINES DE COMPÉTENCES DE L'ÉQUIPE CHARGÉE DU TEST PILOTE	TITRE	ACTIVITÉ SPÉCIFIQUE
1. Champion du produit	DCEO/ Directeur des riques de crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige l'équipe,</li> <li>• Mobilise et déploie les ressources en temps voulu.</li> <li>• Vérifie que les actions sont compatibles avec la stratégie et les objectifs institutionnels.</li> <li>• Affecte les tâches aux membres d'équipe. Représente l'équipe au niveau de la direction supérieure et communique avec celle-ci concernant la progression et les défis.</li> <li>• Responsable des rapports et des documents à produire.</li> <li>• Définit les objectifs au sens large et détermine les mesures clés de succès.</li> <li>• Suit la progression et les contrôles.</li> <li>• Motive l'équipe à atteindre ses objectifs.</li> </ul>
2. Leader d'équipe/ Épargne Coordinateur	Directeur du marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonne toutes les activités de l'équipe.</li> <li>• Vérifie que toutes les informations sont communiquées efficacement à l'équipe de l'épargne.</li> <li>• Crée le budget et demande les ressources à la direction.</li> <li>• Organise les réunions et réunions de travail avec l'équipe.</li> <li>• Met en place les processus et le plan d'action.</li> <li>• Travaille en étroite collaboration avec l'agence pilote.</li> <li>• Vérifie régulièrement la progression du test pilote et prend immédiatement les initiatives nécessaires pour examiner et résoudre les problèmes.</li> </ul>
3. Finance/Comptabilité	Directeur des finances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prépare les projections de coût et financières ; évalue les rendements du nouveau produit.</li> </ul>
4. Technologie de l'information/SIG	Directeur SIG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crée les systèmes internes destinés à administrer et suivre le nouveau produit. Coordonne la sélection et l'installation des systèmes TI, l'achat de l'actif immobilisé dans ce domaine, la création d'un manuel d'installation des systèmes et coordonne la personnalisation des logiciels.</li> </ul>
5. Marketing Études/ Service à la clientèle	Directeur du marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prépare le plan marketing pour le test, teste la formation pour le marketing du produit, coordonne la création de matériel et de documents de marketing, vérifie l'efficacité du marketing, rassemble et résume les données, prépare des rapports mensuels et trimestriels pour l'équipe et autres.</li> <li>• Vérifie que les produits sont créés à partir de la perspective du marché plutôt qu'à partir de perspectives internes.</li> <li>• Apporte ses compétences d'investigation, ses informations en matière de marketing et une perspective dynamique au processus de développement du produit.</li> <li>• Assure la mise en œuvre et le contrôle d'un service à la clientèle professionnel.</li> </ul>

DOMAINES DE COMPÉTENCES DE L'ÉQUIPE CHARGÉE DU TEST PILOTE	TITRE	ACTIVITÉ SPÉCIFIQUE
6. Formation/RH	Directeur des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédige les programmes et tests pour la formation sur le produit, forme le personnel de guichet et de soutien en connaissance du produit, en marketing et en aptitudes de service à la clientèle. Prépare la FAQ (Foire aux questions) pour le personnel afin d'améliorer la connaissance du produit et d'assurer la cohérence des informations (en étroite collaboration avec le département marketing).</li> <li>• Responsable de l'évaluation des besoins en formation et de la conception des formations pour le nouveau test pilote et pour la mise en place du produit.</li> </ul>
7. Exploitation/Direction	Directeur d'agence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifie et met en place le nouveau produit au sein de l'exploitation et des systèmes afin de créer les politiques et de documenter les procédures ; supervise le fonctionnement du test pilote.</li> </ul>
8. Exploitation/points de service	Responsables des services financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournissent à l'équipe des informations concernant les clients des points de service, distribuent et rassemblent les informations des clients et conseillent l'équipe en fonction des réactions des clients.</li> <li>• L'équipe de vente doit avoir une connaissance approfondie du produit et de la manière de le vendre efficacement.</li> </ul>
9. Audit/Contrôles/gestion des risques		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participe à l'officialisation des procédures, autorise celles-ci et réalise un audit complet du produit (ainsi que le suivi si nécessaire) durant le test.</li> <li>• Analyse la conformité avec les lois et réglementations nationales et les contrôles internes.</li> <li>• Évalue les risques inhérents au nouveau produit.</li> </ul>

## Annexe 5 : Planning du processus de tarification du produit

1. Planifier l'exercice de détermination des prix.
2. Sélectionner une équipe responsable des prix.
3. Déterminer les produits pour lesquels il faut établir un prix.
4. Sélectionner la période pour les données et les sites de tests représentatifs et d'échantillonnage.
5. Rassembler et organiser les données de prix du SIG dans le format choisi.
6. Sélectionner les inducteurs de coûts les plus fréquents.
7. Créer les questionnaires et feuilles de présence pour les interviews du personnel ou les enquêtes.
8. Créer un dictionnaire d'activités sur base du questionnaire et de l'organigramme.
9. Faire circuler la feuille de présences pour obtenir des données réelles sur le personnel.
10. Rassembler des informations sur le temps passé par le personnel pour ses activités au moyen d'interviews, de feuilles de présence, d'observation, etc.
11. Vérifier et analyser les informations obtenues.
12. Saisir les données dans le logiciel.
13. Analyse des données et rapport.

## Annexe 6 : Structure matricielle de développement du produit

PRODUIT		PRODUIT X : COMPTES SUR LIVRET	PRODUIT Y : CERTIFICATS DE DÉPÔT
Segment/marché cible			
Objectifs d'épargne			
Caractéristiques du produit	Taux d'intérêt		
	Solde d'ouverture minimum		
	Solde minimum requis		
	Politique de retrait		
	Conditions		
	Protection de la vie privée		
Caractéristiques du service	Dépôt et retrait faciles		
	Commodité		
	Rapidité du service		
	Service à la clientèle		
Programmes de motivation de l'épargnant	Loterie		
	Cadeaux		
	SAN		
	Autres comptes d'épargne		
	Remises de fonds		
	Accès à d'autres services financiers		
	Statut de client privilégié		
Sécurité			
Écart d'acquisition	Revoir les prix et la politique de restriction du crédit pour les prêts		

## Annexe 7 : Jalonnement des produits

**Les institutions introduisant l'épargne doivent échelonner l'introduction de nouveaux produits dans le temps et chercher à développer au maximum les rendements des produits existants avant d'élargir la gamme**

Règles de base	Introduction des produits	Diversification des produits	Élargissement de l'offre au-delà des produits d'épargne
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commencez par les comptes sur livret et les CD</li> <li>• Développez l'expérience institutionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduisez l'épargne programmée</li> <li>• Offrez des produits correspondant à la demande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versements et autres services</li> <li>• Offrez des produits correspondant à la demande</li> </ul>
<b>Calpia (El Salvador)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 compte sur livret</li> <li>• 1 compte de dépôt à terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compte pour le ménage</li> <li>• Compte pour Noël</li> <li>• Compte pour la retraite</li> <li>• Compte pour l'éducation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versements</li> <li>• Compte courant</li> </ul>
<b>MiBanco (Peru)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 comptes de dépôt à terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 compte sur livret</li> <li>• Compte de projet de groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versements</li> <li>• Cartes de débit</li> </ul>
<b>Étude de cas du programme de caisses de crédit rurales (Nicaragua)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 comptes sur livret</li> <li>• 2 comptes dépôt à terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compte pour Noël</li> <li>• Compte progressif</li> <li>• Compte de salaire</li> </ul>	Sans objet
<b>Caisse d'épargne San Francisco (Équateur)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 comptes sur livret</li> <li>• 2 comptes de dépôt à terme</li> </ul>	Sans objet	Sans objet

\* RCUP est un programme lancé par WOCCU ; trois institutions de crédit étaient présentées dans cette étude de cas.  
Source : A. Esperanza, WWB, WOCCU, Striking the Balance in Microfinance (Atteindre l'équilibre en microfinance), pages 195, 230.

## Annexe 8 : Analyse de la viabilité des produits d'épargne sur base des coûts d'opportunité—Exemple de l'Ouganda

	VARIABLES	MONTANT
Solde moyen pouvant être investi (moyenne simple)	29 297 210	
Coefficient de couverture	30%	
Taux de transfert (financement alternatif si disponible)	20%	5 859 442
Intérêt à payer pour l'emprunt U-Trust		
Revenu des frais d'ouverture de compte et de retrait		6 463 514
Moins : taux d'intérêt annuel payé au compte	3%	878 916
Moins : coût de la réserve (c'est-à-dire la différence entre ce qu'offre la Banque centrale et ce que vous donnez à vos clients)	2%	585 944
Rendement net (positif)		10 858 096
Moins : coût par unité d'épargne mobilisée, ou coût total	6%	7 744 962
Autres frais fixes/activités de soutien (approximatif)	2%	585 944
Viabilité des comptes	7%	2 527 190

# Extrait de la bibliographie

# Extrait de la bibliographie

## Lectures complémentaires

*The Poor and Their Money (Les pauvres et leur argent)*, Stuart Rutherford, Oxford University Press, 2001

Décrit comment les pauvres des pays en développement gèrent leur argent, à l'aide d'exemples de la vie réelle d'habitants de hameaux informels et de villages d'Asie, d'Afrique et d'Amérique Latine.

*ASA Savings Manual (Manuel de l'épargne d'ASA)* – Chapitre 4 « Programme d'épargne »

*Mobilizing Savings from the Public : Basic Principles and Practices (Mobilisation de l'épargne du public : principes de base et pratiques fondamentales)*, Marguerite Robinson, USAID, 2004

*The MBP (Microenterprise Best Practice) Guide to New Product Development (Le guide MBP de développement d'un nouveau produit)*, Monica Brand, Acción International, 2001

*The Competitive Advantage of Nations (L'avantage concurrentiel des nations)*, Michael E. Porter, The Free Press, 1998

*MicroSave Toolkit : Market Research for Microfinance (Boîte à outils MicroSave : Étude de marché pour la microfinance)*, MicroSave, 2004

## Notes

1. L'outil de demande de données de WWB fournit une vue d'ensemble du type d'informations dont vous avez besoin pour comprendre votre institution et sa situation financière, commerciale et opérationnelle.
2. Si vous n'avez pas encore déterminé une vision, une mission et des objectifs pour votre institution, vous devez organiser une réunion de travail à cet effet avant de continuer l'introduction de l'épargne. Pour plus d'informations concernant cette réunion de travail, veuillez contacter la WWB ou un consultant externe spécialisé en branding ou en stratégie organisationnelle.
3. Pour connaître les critères vous permettant de déterminer les bonnes tactiques, référez-vous aux Critères de communication de Women's World Banking. Lorsque vous avez décidé quelles sont les meilleures tactiques, utilisez le Calendrier de tactiques de communications pour planifier vos tactiques de marketing pour l'année.
4. Source : adapté de la présentation WWB sur le développement matriciel du produit.
5. Source : adapté de la présentation WWB de développement matriciel du produit.
6. CDCA : Co-development of Change Agenda (Calendrier de co-développement du changement) est un diagnostic permettant aux IMF de créer leur stratégie sur base du secteur, du client, de la concurrence et de l'analyse et de la recherche opérationnelles.



